



Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

Annahmen und Praktiken in entwicklungsorientierten
Unternehmenskulturen

- Eine qualitative Forschung zur Beleuchtung der Aspekte Feedback,
Lernen aus Fehlern und Übung

MASTER-ARBEIT

2024

Autorin

Arber, Jasmin

Begleitperson

Dr. Weichbrodt, Johann

Praxispartner*in

willms.partner

Kontaktperson: Willms, Johannes

Abstract

This master's thesis uses an embedded, multiple case study (n=4) to investigate how the development-oriented culture of four companies manifests itself. The focus is placed on the aspects of feedback, mistakes and practice and the extent to which these play a role in the development-oriented culture. The research question is answered by means of interviews (n=11) and by supplementing the quantitative data from the validation study by willms.partner. The results show that development-oriented culture is reflected in assumptions and in institutionalized practices in the areas of learning, feedback and mistakes. Feedback, mistakes and practice play an important role in this culture as they support or initiate learning and development. Furthermore, this work offers insights into four different development-oriented cultures. This master's thesis supports the research findings of Kegan and Lahey (2016). The thesis also provides information for the further development of the measurement instrument used in the validation study.

Keywords: development-oriented culture, DDO, practices, learning and development in organizations, feedback, learning from mistakes

Zusammenfassung

In dieser Masterarbeit wird durch eine eingebettete, multiple Fallstudie (n = 4) erforscht, wie sich die entwicklungsorientierte Kultur von vier Unternehmen zeigt. Dabei liegt der Fokus auf den Aspekten Feedback, Fehler und Übung und darauf, inwiefern diese eine Rolle in der entwicklungsorientierten Kultur spielen. Mittels Interviews (n = 11) und der Ergänzung der quantitativen Daten der Validierungsstudie von willms.partner wird die Forschungsfrage beantwortet. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass sich eine entwicklungsorientierte Kultur sowohl in den zugrunde liegenden Annahmen als auch in den institutionalisierten Praktiken in den Bereichen Lernen, Feedback und Fehlern zeigt. Feedback, Fehler und Übung spielen in dieser Kultur eine wichtige Rolle, da sie Lernen und Weiterentwicklung unterstützen oder diese anstossen. Weiter bietet diese Arbeit Einblicke in vier unterschiedliche entwicklungsorientierte Kulturen. Durch diese Masterarbeit können die Forschungsergebnisse von Kegan und Lahey (2016) unterstützt werden. Weiter leistet die Arbeit Hinweise zur Weiterentwicklung des Messinstrumentes, welches in der Validierungsstudie verwendet wurde.

Schlüsselwörter: entwicklungsorientierte Kultur, DDO, Praktiken, Lernen und Weiterentwicklung in Organisationen, Feedback, Lernen aus Fehlern

Anzahl Zeichen inkl. Leerzeichen ohne Anhang: 196'876

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Praxispartnerin und Ausgangslage	2
1.2	Fragestellung und Ziel der Arbeit	3
1.3	Aufbau der Arbeit	4
2	Theoretische Grundlagen	5
2.1	Kultur in Unternehmen	5
2.1.1	Begriffsklärung Unternehmenskultur	5
2.1.2	Ebenen von Unternehmenskultur	6
2.1.3	Funktionen von Unternehmenskultur	7
2.2	Entwicklungsorientierte Kultur	9
2.2.1	Die drei Dimensionen einer DDO	10
2.2.1.1	Edge	11
2.2.1.2	Groove	12
2.2.1.3	Home	13
2.2.2	Quantifizierung der entwicklungsorientierten Kultur	14
2.3	Feedback	16
2.4	Fehler	17
2.5	Lernen & Weiterentwicklung	18
3	Methodik	20
3.1	Untersuchungsdesign	20
3.2	Sampling der Fälle	22

3.3	Datenerhebung	23
3.3.1	Rekrutierung und Beschreibung der Interviewpersonen	23
3.3.2	Entwicklung des Leitfadens	24
3.3.3	Durchführung der Interviews	25
3.3.4	Transkription der Interviews	25
3.3.5	Datenauswertung	26
3.4	Quantitative Daten	28
3.5	Gütekriterien	29
4	Ergebnisse	31
4.1	Fall 1 - DATA	31
4.1.1	Qualitative Daten Fall 1 – DATA	31
4.1.1.1	Zusammenarbeit	31
4.1.1.2	Lernen und Weiterentwicklung	32
4.1.1.3	Feedback	35
4.1.1.4	Fehler	37
4.1.2	Quantitative Daten Fall 1 - DATA	39
4.1.3	Gegenüberstellung qualitative und quantitative Daten Fall 1 – DATA	39
4.1.3.1	Übung	40
4.1.3.2	Feedback	40
4.1.3.3	Fehler	41
4.2	Fall 2 - LEAD	42
4.2.1	Qualitative Daten Fall 2 – LEAD	43
4.2.1.1	Zusammenarbeit	43

4.2.1.2	Lernen und Weiterentwicklung	45
4.2.1.3	Feedback.....	48
4.2.1.4	Fehler	50
4.2.2	Quantitative Daten Fall 2 – LEAD	52
4.2.3	Gegenüberstellung qualitative und quantitative Daten Fall 2 – LEAD	53
4.2.3.1	Übung.....	53
4.2.3.2	Feedback.....	53
4.2.3.3	Fehler	54
4.3	Fall 3 - IT	55
4.3.1	Qualitative Daten Fall 3 – IT	55
4.3.1.1	Zusammenarbeit.....	55
4.3.1.2	Lernen und Weiterentwicklung	57
4.3.1.3	Feedback.....	59
4.3.1.4	Fehler	61
4.3.2	Quantitative Daten Fall 3 – IT.....	63
4.3.3	Gegenüberstellung qualitative und quantitative Daten Fall 3 – IT.....	64
4.3.3.1	Übung.....	64
4.3.3.2	Feedback.....	65
4.3.3.3	Fehler	65
4.4	Fall 4 - CONSULTING	66
4.4.1	Qualitative Daten Fall 4 – CONSULTING	67
4.4.1.1	Zusammenarbeit.....	67
4.4.1.2	Lernen und Weiterentwicklung	68

4.4.1.3	Feedback.....	70
4.4.1.4	Fehler	72
4.4.2	Quantitative Daten Fall 4 - CONSULTING	73
4.4.3	Gegenüberstellung qualitative und quantitative Daten Fall 4 – CONSULTING	74
4.4.3.1	Übung.....	74
4.4.3.2	Feedback.....	75
4.4.3.3	Fehler	76
4.5	Vergleich der Fälle	77
5	Diskussion.....	86
5.1	Beantwortung der Forschungsfragen.....	86
5.1.1	Hauptforschungsfrage	86
5.1.2	Unterforschungsfrage 1.....	88
5.1.3	Unterforschungsfrage 2.....	89
5.2	Fazit und Ausblick.....	90
5.3	Kritische Würdigung	92
	Literaturverzeichnis.....	94
	Abbildungsverzeichnis.....	97
	Tabellenverzeichnis	98
	Hilfsmittelliste	98
	Anhang	99
A.	Einverständniserklärung.....	99
B.	Interviewleitfaden	101
C.	Transkriptionsregeln.....	109

D. Kategoriensystem.....	110
--------------------------	-----

1 Einleitung

Angenommen es gäbe ein Unternehmen, in welchem das Wachstum und die persönliche und kollektive Entwicklung der Mitarbeitenden an oberster Stelle stünden, dann gäbe es ein Umfeld, in dem jede Person ihr volles Potenzial entfalten könnte, während gleichzeitig innovative, nachhaltige und wertschöpfende Lösungen entstehen würden. Das wäre ein Unternehmen, das wachsen und erfolgreich sein würde. In diesem Unternehmen ginge es um kontinuierliches Lernen, wobei die Zusammenarbeit und das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ebenfalls im Zentrum stehen würden. Es wäre ein Unternehmen, in dem jede mitarbeitende Person sowohl Schüler*in als auch Lehrer*in wäre – ein Unternehmen, das als ein lebendiges Ökosystem agieren würde, welches kontinuierlich lernen und sich anpassen würde. Dieses überspitzte Beispiel klingt für viele nach einer Utopie. Dass einige Unternehmen sich schon heute in Richtung dieser Utopie bewegen und Teile davon bereits leben und praktizieren, ist Realität.

Unsere Arbeitswelt ist heute tiefgreifend durch unterschiedliche industrielle, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen geprägt, die sich rasant und oft exponentiell weiterentwickeln (Foelsing & Schmitz, 2021). Der Zukunftsforscher Jamais Cascio beschreibt diese komplexe Realität mit dem Begriff BANI, einem Akronym für brittle (brüchig), anxious (ängstlich), nonlinear (nichtlinear) und incomprehensible (unverständlich) (Ececutive Academy, 2022). Damit verdeutlicht er, wie sehr sich die Herausforderungen der bereits bekannten VUCA-Welt – Volatility (Unbeständigkeit), Uncertainty (Unsicherheit), Complexity (Komplexität) und Ambiguity (Mehrdeutigkeit) – weiter verschärfen (Ececutive Academy, 2022). Sowohl VUCA als auch BANI fassen die aktuellen globalen Herausforderungen, denen sich Organisationen und ihre Mitarbeitenden stellen müssen, zusammen.

Diese Entwicklung erfordert von Individuen eine kontinuierliche Anpassung und Erweiterung ihres Wissens und ihrer Fähigkeiten, um den Herausforderungen der dynamischen Arbeitswelt gerecht zu werden (Foelsing & Schmitz, 2021), aber auch, um zum Erfolg der Gesamtorganisation beizutragen (Foelsing & Schmitz, 2021). Die einzige Möglichkeit, die dazu erforderlichen

Anpassungen in Organisationen voranzutreiben, sieht Foelsing und Schmitz (2021) dabei im Lernen auf individueller und organisatorischer Ebene. Dies bedeutet, die Selbst- und Potenzialentfaltung der Mitarbeitenden in den Fokus zu rücken, damit die Mitarbeitenden durch individuelle Weiterentwicklung ihren Beitrag zur Entwicklung der Gesamtorganisation leisten können (Schmitz & Foelsing, 2019).

Daraus lässt sich schliessen, dass Unternehmen vor der Herausforderung stehen, ein Umfeld zu schaffen, welches das Lernen und die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden fördert. Dies beinhaltet nicht nur die Bereitstellung von Weiterbildungsangeboten, sondern auch das Schaffen einer Unternehmenskultur, die Lernen als zentralen Wert verankert (Foelsing & Schmitz, 2021). Dies wird umso wichtiger, da Flexibilität und die Fähigkeit, sich rasch an wechselnde Anforderungen anzupassen, entscheidende Erfolgsfaktoren für wettbewerbsfähige Unternehmen sind (Picot et al., 2020).

Unternehmenskultur (Organisationskultur) wird als Muster von grundlegenden Überzeugungen beschrieben (Schein, 1984). Diese Überzeugungen werden von Mitarbeitenden erfunden, entdeckt oder entwickelt und dienen dazu, die Herausforderung der externen Anpassung und internen Integration zu meistern (Schein, 1984). Eine Unternehmenskultur, die Lernen und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellt, wird als entwicklungsorientierte Kultur bezeichnet (Willms et al., 2023). Diese Arbeit gibt einen Einblick in entwicklungsorientierte Kulturen von Unternehmen und deren Praktiken.

1.1 Praxispartnerin und Ausgangslage

Die Beratungsagentur willms.partner hat einen Fragebogen entwickelt, um den aktuellen Stand der entwicklungsorientierten Kultur in Unternehmen zu erfassen. Im Jahr 2023 führte die Beratungsagentur mit diesem Fragebogen eine Validierungsstudie in sechs verschiedenen Unternehmen durch. Die quantitativen Ergebnisse dieser Studie wurden von willms.partner analysiert und den Unternehmen im Jahr 2023 zurückgemeldet. Der Fragebogen besteht nach dieser Validierungsstudie aus 24 Items, die zu sechs Parametern zusammengefasst werden: (1)

Herausforderungen, (2) Unterstützung, (3) aus Fehler lernen, (4) Feedback, (5) Übungen und (6) Kultur (Struktur, Tiefe, Kultur). Willms.partner veröffentlichte gemeinsam mit Maria Schmuck im Jahr 2023 einen Buchteil zum Thema *Herausforderung Wachstum – Zwang zur Anpassung oder Freiheit für Entwicklung?* (siehe Willms et al., 2023). Weiter veröffentlichte willms.partner die Benchmarks der Validierungsstudie als Cockpit auf ihrer Webseite (willms.partner, 2024). Das entstandene Cockpit ist in der Abbildung 1 ersichtlich.

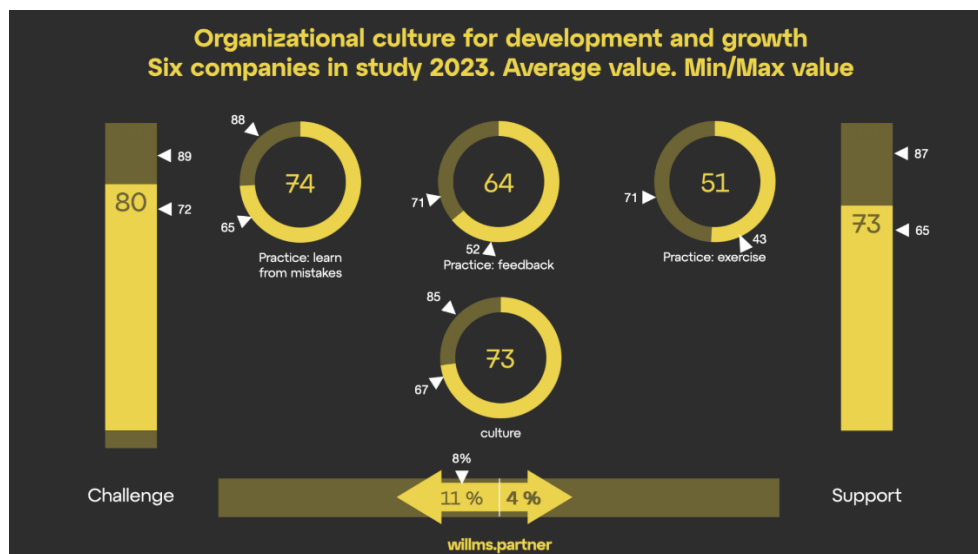


Abbildung 1. Cockpit für Kulturentwicklung inkl. Benchmark (willms.partner, 2024)

1.2 Fragestellung und Ziel der Arbeit

Die vorliegende Arbeit setzt die Validierungsstudie von willms.partner fort. Um die Gründe hinter den Zahlen der Validierungsstudie und den Parametern zu verstehen, bedarf es einer Ergänzung durch qualitative Forschung. Dadurch können tiefere Einblicke in das Phänomen der entwicklungsorientierten Kultur gewonnen und ein umfassenderes Bild der entwicklungsorientierten Kulturen in den jeweiligen Unternehmen erlangt werden. Zusätzlich werden neue Erkenntnisse über das Phänomen der entwicklungsorientierten Kultur gewonnen.

Das Ziel der vorliegenden qualitativen Studie ist es daher, ein vertieftes Verständnis der quantitativen Ergebnisse aus der Validierungsstudie zu erlangen. Der Fokus liegt dabei insbesondere

auf den Parametern Feedback, aus Fehler lernen und Übungen. Der Erkenntnisgewinn dieser Studie trägt zum besseren Verständnis dieser Parameter bei. Ein weiteres Ziel ist es, ein tieferes Verständnis für das Phänomen der entwicklungsorientierten Kultur in Unternehmen zu entwickeln.

Vor diesem Hintergrund werden in der Arbeit folgende Fragestellungen untersucht:

Hauptforschungsfrage:

Wie zeigt sich die entwicklungsorientierte Kultur in den untersuchten Unternehmen?

Unterforschungsfragen:

1. Inwiefern spielen die Aspekte Feedback, Fehler und Übung in einer entwicklungsorientierten Kultur eine Rolle?
2. Wie erleben und leben die Mitarbeitenden die entwicklungsorientierte Kultur in ihrem Unternehmen?

Da der Fokus dieser Arbeit auf der entwicklungsorientierten Kultur sowie deren Praktiken und den Parametern Feedback, Fehler und Übung liegt, wird nicht das gesamte Spektrum der Unternehmenskultur untersucht. Die Auswahl der Unternehmen wird in Kapitel 3.2 begründet und die Unternehmen werden in Kapitel 4 aufgrund des Datenschutzes anonymisiert vorgestellt.

1.3 Aufbau der Arbeit

In der Einleitung in Kapitel 1 werden die Ausgangslage und die Praxispartnerin vorgestellt und auf die Fragestellungen eingegangen. In Kapitel 2 werden für die Fragestellungen relevanten theoretischen Grundlagen präsentiert. Danach wird in Kapitel 3 die Methode der Arbeit beschrieben. Aufgrund der Ergebnisse in Kapitel 4 werden in der Diskussion in Kapitel 5 die Forschungsfragen beantwortet und die gewonnenen Erkenntnisse mit der Literatur verglichen. Das Kapitel 5 endet mit einem Fazit und Ausblick auf mögliche Weiterführungen dieser Arbeit.

2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden allgemeine theoretische Grundlagen zu Kultur in Unternehmen präsentiert, bevor auf die relevanten Grundlagen zu entwicklungsorientierter Kultur eingegangen wird. Anschliessend werden die Themen Feedback, Fehler und Lernen/Weiterentwicklung theoretisch untermauert.

2.1 Kultur in Unternehmen

Die Ursprünge des Kulturbegriffs lassen sich im Fachgebiet der Anthropologie finden, in welchem das Konzept seit dem Ende des 18. Jahrhunderts erforscht wird (Sackmann, 2002)). Im Bereich der Organisationstheorie und Managementlehre fand das Kulturkonzept erst Anfang der 1980er Jahre Einzug. Obwohl in beiden Fachgebieten der gleiche Begriff und ähnliche Definitionen verwendet werden, variieren deren Bedeutungen aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven und Kontexte.

2.1.1 Begriffsklärung Unternehmenskultur

Innerhalb der Organisations- und Managementforschung gibt es aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven unterschiedliche Bedeutungen für den Begriff der Unternehmenskultur. Sackmann (2002) kategorisiert diese Perspektiven in drei Gruppen: (1) Unternehmenskultur als Variable, (2) Unternehmenskultur als Metapher und (3) Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt.

Bei der Unternehmenskultur als Variable wird die Unternehmenskultur als ein konkretes, fassbares Phänomen und damit als eine Variable, welche beeinflusst und gesteuert werden kann, angesehen (Sackmann, 2002). Daher gilt hier der Satz: Jedes Unternehmen hat eine Kultur. Die Unternehmenskultur als Metapher zu betrachten, ist die Gegenposition zur vorhergehenden Perspektive. Hier gilt der Satz: Jedes Unternehmen ist eine Kultur. Bei dieser Perspektive werden Unternehmen und deren Mitglieder als Kulturen betrachtet und erforscht. Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt kombiniert die beiden Perspektiven. Hier gelten beide Aussagen: Jedes

Unternehmen hat eine Kultur und jedes Unternehmen ist eine Kultur. Diese Perspektive betrachtet Unternehmenskultur als komplexes Phänomen, welches von seinen kulturtragenden Personen und Kulturträgern konstruiert wird, also nicht automatisch vorhanden ist (Sackmann, 2002).

In dieser Arbeit wird die Perspektive Unternehmenskultur als dynamisches Konstrukt eingenommen und wie folgt definiert:

Kultur im Kontext von Unternehmen ist das von einer Gruppe gemeinsam gehaltene Set an grundlegenden Überzeugungen, das für die Gruppe insgesamt typisch ist. Dieses Set an grundlegenden Überzeugungen beeinflusst Wahrnehmung, Denken, Handeln und Fühlen der Gruppenmitglieder und kann sich auch in deren Handlungen und Artefakten manifestieren. Die grundlegenden Überzeugungen werden nicht mehr bewusst gehalten, sie sind aus der Erfahrung der Gruppe entstanden und haben sich durch die Erfahrung der Gruppe weiterentwickelt, d. h. sie sind gelernt und werden an neue Gruppenmitglieder weitergegeben. (Sackmann, 2022, S. 42)

Durch diese Definition ist erkennbar, dass Unternehmenskultur sowohl ein implizites als auch ein kollektives Phänomen darstellt, welches das Ergebnis eines unbewussten Lernprozesses ist (Schreyögg, 2016). Jedes Mitglied des Unternehmens oder der Organisation kann somit als Kulturträger*in verstanden werden (Sackmann, 2002).

2.1.2 Ebenen von Unternehmenskultur

Schreyögg (2016) postuliert, dass Unternehmenskulturen komplexe und schwer fassbare Geflechte sind. Eine Möglichkeit, diese Komplexität zu reduzieren, bietet das 3-Ebenen-Modell von Schein. Dieses Modell teilt Kultur in drei Ebenen ein: Artefakte, Werte und Grundannahmen (Schein, 1984). Die Ebenen unterscheiden sich in der Beobachtbarkeit und in dem Bewusstsein und beeinflussen sich gegenseitig. In der Abbildung 2 sind diese drei Ebenen grafisch dargestellt.

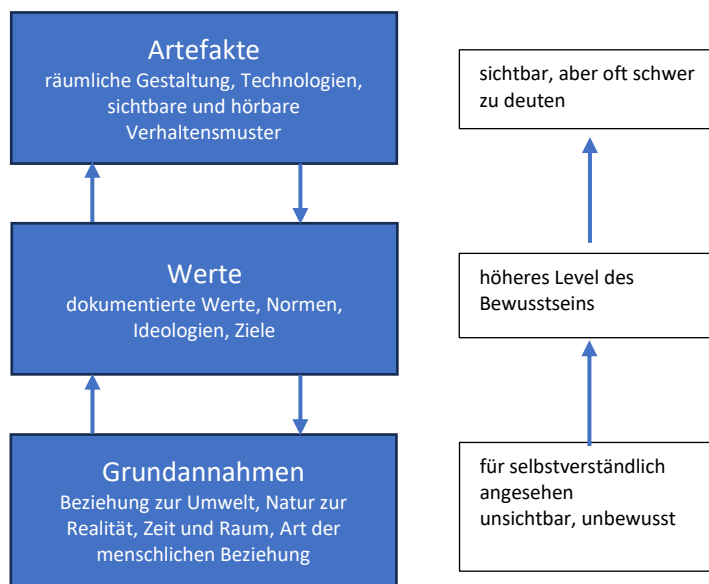


Abbildung 2. 3-Ebenen-Modell von Schein (eigene Darstellung angelehnt an Schein, 1984)

Die oberste Ebene *Artefakte* beschreibt alle sichtbaren und hörbaren Elemente einer Kultur, wie zum Beispiel die räumliche Gestaltung, Kleiderordnung, wie Mitarbeitende miteinander sprechen, Unternehmensunterlagen, Rituale etc. (Schein, 1990). In der Ebene *Werte* werden vertretene und dokumentierte Werte, Normen, Ideologien und Philosophien zusammengefasst. Diese Ebene ist bei Mitarbeitenden der Kultur erfragbar, da diese Ebene im Bereich des Bewussten liegt. Die tiefste Ebene stellen die *Grundannahmen* dar. Diese geteilten Annahmen sind den Mitarbeitenden meist nicht bewusst und sind selbstverständlich. Zu den Grundannahmen gehören zum Beispiel geteilte Weltanschauen oder Grundannahmen im Bereich der Art der menschlichen Beziehungen (Schein, 1990).

2.1.3 Funktionen von Unternehmenskultur

Unternehmenskultur übernimmt verschiedene Funktionen. Laut Sackmann (2002, S. 59) sind es vier verschiedene Primärfunktionen und vier Sekundärfunktionen. In ihrer ersten Primärfunktion *Ordnung* schafft Unternehmenskultur eine spezifische Struktur und Ordnung, indem sie den Mitarbeitenden eine kognitive Landkarte zur Verfügung stellt. Diese manifestiert sich in

Organigrammen, Raumgestaltung und Ablagesystemen. Sie sollen den Mitarbeitenden dabei helfen, einen Überblick über das funktionelle Ökosystem des Unternehmens zu erhalten. Ebenfalls bietet Kultur den Mitarbeitenden Orientierung, welche in der zweiten Primärfunktion *Orientierung* abgebildet ist. Indem Handlungswissen vermittelt wird, sollen die Mitarbeitenden lernen, wie sie sich kulturadäquat verhalten sollen. Hier wird vermittelt, was als gutes oder schlechtes Verhalten wahrgenommen wird. Weiter sorgt die Unternehmenskultur durch ihre stabilisierende dritte Primärfunktion *Stabilisierung* für Kontinuität und Sicherheit, indem sie historische Praktiken und Überzeugungen bewahrt und an neue Mitglieder weitergibt. Als letzte Primärfunktion vermittelt Kultur den Sinn der Arbeit und kann damit die Motivation der Mitarbeiter beeinflussen. Sie zeigt ihnen, welchen Beitrag sie durch ihre Arbeit dem Unternehmen leisten (Sackmann, 2002).

Abgeleitet von den Primärfunktionen lassen sich vier Sekundärfunktionen von Unternehmenskultur beschreiben, wie in Abbildung 3 ersichtlich ist.

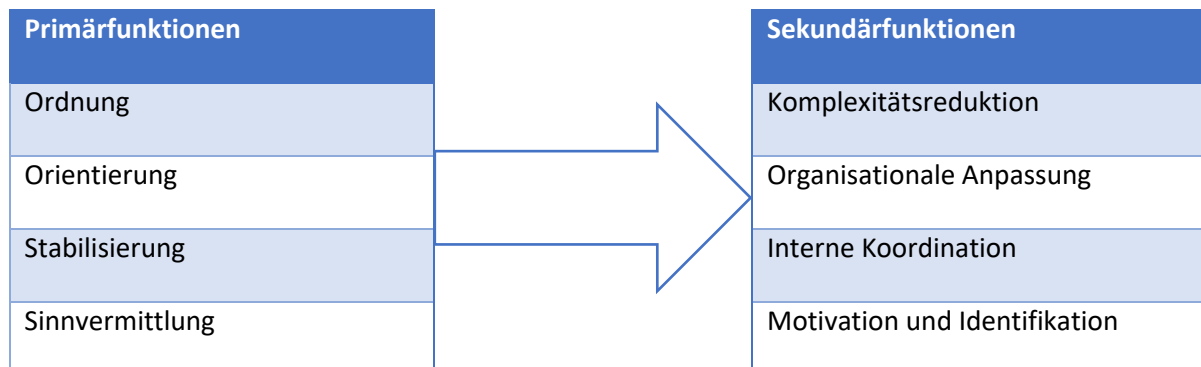


Abbildung 3. Übersicht Primär- und Sekundärfunktionen von Unternehmenskultur (eigene Darstellung in Anlehnung nach Sackmann, 2002)

Auf der Grundlage aller vier Primärfunktionen (Ordnung, Orientierung, Stabilisierung und Sinnvermittlung) findet als Sekundärfunktion eine Komplexitätsreduktion des Unternehmens statt (Sackmann, 2002). Die Unternehmenskultur hilft den Mitarbeitenden etwa, sich in einer dynamischen Umwelt besser zurechtzufinden, relevante Informationen zu erkennen, zu interpretieren und entsprechend zu handeln. Bei der organisationalen Anpassung als zweite

Sekundärfunktion geht es darum, dass durch die Mitarbeitenden die Kultur wandlungsfähig bleibt und sich so auch in einem dynamischen Umfeld verändern und auf neue Gegebenheiten reagieren kann. Die interne Koordination wiederum erleichtert die Kooperation der Mitarbeitenden durch eine gemeinsame Sprache und Handlungswissen und gilt somit als dritte Sekundärfunktion. Je nachdem, wie die Organisationskultur den Mitarbeitenden vermittelt wird, kann damit die Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen gefördert werden und die vierte Sekundärfunktion greift. Denn wenn Mitarbeitende ihre Arbeit als sinnstiftend und motivierend ansehen, identifizieren sie sich zu einem höheren Grad mit dem Unternehmen und dessen Kultur (Sackmann, 2002). Unternehmenskultur wird laut Laloux (2015) gerade bei dezentralen Organisationen immer wichtiger. So postuliert er, dass eine starke, gemeinsame Unternehmenskultur vor dem Auseinanderfallen des Unternehmens bewahrt (Laloux, 2015).

2.2 Entwicklungsorientierte Kultur

In ihrem Buch *An everyone culture* beschreiben Kegan & Lahey (2016) den Begriff *Deliberately Development Organisation*, was übersetzt «gezielt entwicklungsorientierte Organisation» heisst und legen damit den Grundstein für die Forschung bezüglich dieser Art von Organisationen. Seitdem gelten Unternehmen als *Deliberately Development Organisation*, welche eine entwicklungsorientierte Kultur aufweisen. In diesen Unternehmen wird die Überzeugung geteilt, dass die individuelle Entwicklung ihrer Organisationsmitglieder von fundamentaler Wichtigkeit ist und einen Vorteil darstellt. Daher sind diese Organisationen und ihre Strukturen gezielt darauf ausgerichtet, kontinuierlich die Entwicklung und das Wachstum ihrer Mitarbeitenden zu fördern (Kegan & Lahey, 2016). Nicht nur das Wachstum der Organisation, sondern auch die Entwicklung der Personen als Zweck der Organisation sind in diesen Organisationen tief verankert (Willms et al., 2023). Eine solche Organisation weist einen ausgeprägten Glauben an die Kraft der individuellen Entwicklung der Mitglieder der Organisation auf (Kegan et al., 2014). Laut Kegan und Lahey (2016) sind Organisationen am effektivsten, wenn diese aktiv und bewusst daran arbeiten, Mitarbeitende im individuellen und kollektiven Lernen zu unterstützen.

Organisationen, welche eine entwicklungsorientierte Kultur aufweisen, unterscheiden sich von traditionellen Organisationen in diversen diskontinuierlichen Abweichungen von Standardpraktiken. Diese Abweichungen von Standardpraktiken werden von Kegan und Lahey (2016) in drei verschiedene Dimensionen eingeteilt, welche im nachfolgenden Kapitel näher erläutert werden.

2.2.1 Die drei Dimensionen einer DDO

Die drei Dimensionen *Edge*, *Home* und *Groove* einer *Deliberately Development Organisation (DDO)* interagieren miteinander und dienen sich gegenseitig als Verstärker (Kegan & Lahey, 2016). Gemeinsam fördern sie die entwicklungsorientierte Kultur und zeigen auf, inwiefern sich entwicklungsorientierte Kulturen von anderen unterscheiden. Diese drei Dimensionen können laut Kegan und Lahey wie drei Beine eines Hockers angesehen werden. Fehlt eines dieser Beine, so kann eine entwicklungsorientierte Kultur nicht aufrechterhalten werden (Kegan & Lahey, 2016). Die nachfolgende Abbildung 4 zeigt einen Überblick über diese drei Dimensionen. Die einzelnen Dimensionen selbst werden in den nachfolgenden Unterkapiteln genauer vorgestellt.

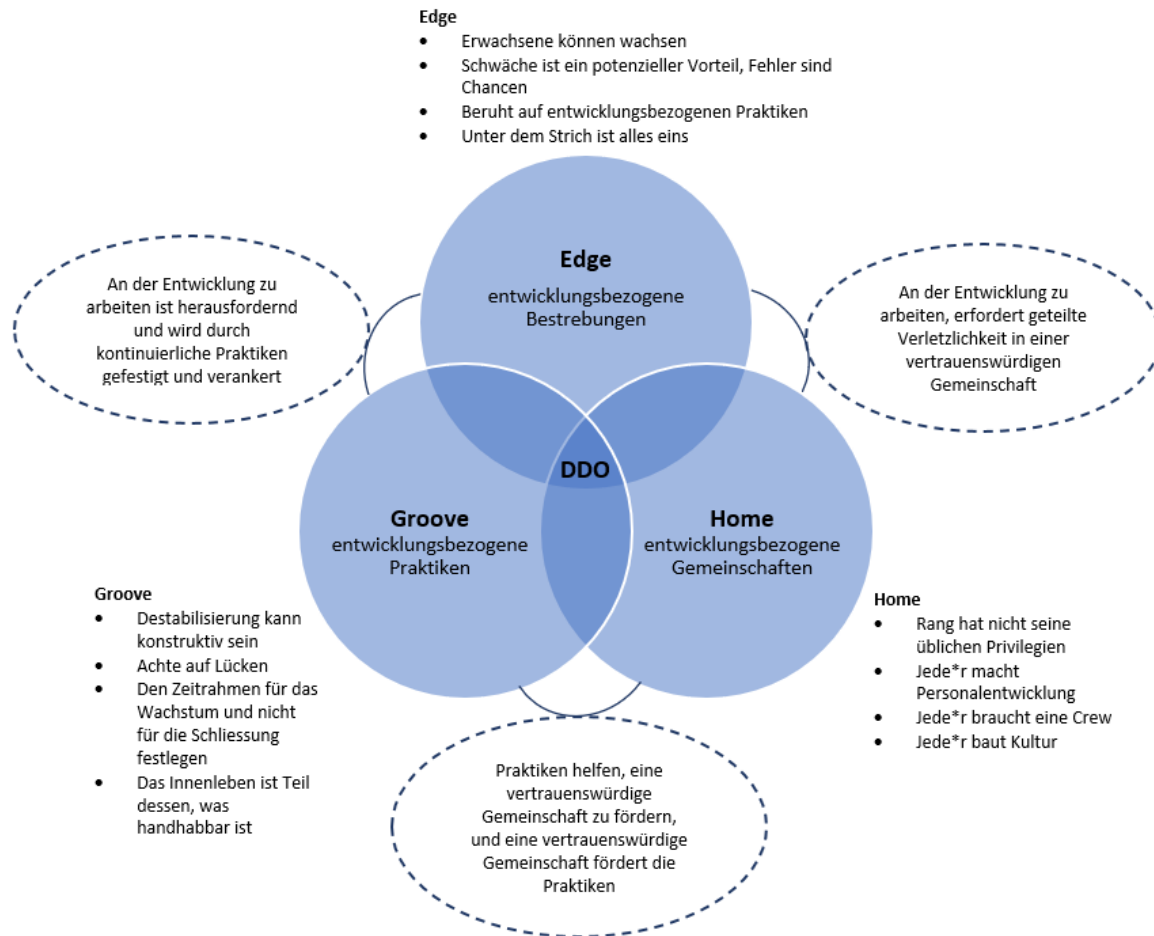


Abbildung 4. Die drei Dimensionen einer DDO und ihre Annahmen (eigene Darstellung angelehnt an Kegan & Lahey, 2016)

2.2.1.1 Edge

Die Dimension *Edge* beschreibt das Bestreben nach Weiterentwicklung (Kegan & Lahey, 2016). Eine zentrale Annahme dieses Bereiches ist es, dass sich Erwachsene kontinuierlich weiterentwickeln können. Diese Auffassung stellt eine Abkehr von traditionellen Annahmen dar, in denen davon ausgegangen wird, dass die Entwicklung im Erwachsenenalter weitgehend abgeschlossen ist. DDOs sind sich dieses Umstands bewusst und fördern Weiterentwicklung durch gezielte Strukturen und Praktiken, abgestimmt auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Zu diesen Praktiken gehören kontinuierliches Feedback, Reflexionsübungen und gezielte Lernprojekte. Das Entwicklungsbestreben der Individuen wird in solchen Organisationen als kollektives Ziel verstanden, das tief in der Unternehmenskultur verankert ist. DDOs setzen ihre

Perspektive bewusst auf ein langfristiges Wachstum, welches tiefgreifende Veränderungen und nachhaltige Ergebnisse ermöglicht. Entsprechend basieren die Strukturen, Praktiken und Tools von DDOs auf entwicklungsorientierten Prinzipien, welche die Werte und Ziele der Organisation widerspiegeln. Eine weitere Annahme ist es, Schwächen als potenziellen Gewinn und Fehler als Chance anzusehen. DDOs betrachten Schwächen und Fehler als wertvolle Lernressourcen, die Chancen für die Zukunft bieten. In einer entwicklungsorientierten Organisation werden Mitarbeitende ermutigt, ihre *Growing Edges* (übersetzt: Wachstumskanten) zu erkennen und als Chancen zur Weiterentwicklung zu nutzen. Fehler werden nicht als Misserfolge angesehen, sondern als Lerngelegenheiten, die zur persönlichen und beruflichen Entwicklung beitragen. Diese Haltung fördert eine Kultur der psychologischen Sicherheit, in der die Mitarbeitenden sich trauen, Risiken einzugehen, aus Fehlern zu lernen und kontinuierlich zu wachsen. Die letzte Annahme in der Dimension *Edge* ist, dass Gewinn und Entwicklungsförderung keine Gegensätze darstellen und nicht dazwischen entschieden werden muss. In entwicklungsorientierten Organisationen wird die Förderung menschlicher Entwicklung nicht als Rentabilitätshindernis gesehen, sondern als Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg. DDOs lösen die traditionelle Dichotomie zwischen Rentabilität und Entwicklungsförderung auf, indem sie die beiden Ziele als synergetisch betrachten. Die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ist ein zentraler Faktor für die Steigerung der Effizienz und Innovationskraft der Organisation, was wiederum deren langfristigen Erfolg sicherstellen soll (Kegan & Lahey, 2016).

2.2.1.2 Groove

Groove beschreibt entwicklungsbezogene Praktiken und Tools (Kegan & Lahey, 2016). Entwicklungsorientierte Organisationen setzen gezielt Praktiken und Tools ein, um das Wachstum der Mitarbeitenden zu unterstützen. Diese entwicklungsbezogenen Ansätze sind tief in der Unternehmenskultur verankert und tragen dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden kontinuierlich weiterentwickeln können. Ein zentraler Aspekt dieser Praktiken ist das Konzept der konstruktiven Destabilisierung. In DDOs wird Destabilisierung als konstruktives Element angesehen, um das

Wachstum zu fördern. Anstatt Stabilität und Komfort als Hauptziele anzustreben, wird die Herausforderung vom Verlassen der eignen Komfortzonen und die Einführung von Unsicherheiten als Mittel betrachtet, die Mitarbeitenden dazu zu bewegen, alternative Denkweisen zu entwickeln und sich mit neuen Situationen auseinanderzusetzen, was zu persönlicher und beruflicher Entwicklung führt. DDOs fordern dazu auf, Lücken bewusst wahrzunehmen. Als solche werden Differenzen zwischen dem aktuellen Zustand und dem angestrebten Ziel, aber auch zwischen den individuellen Fähigkeiten und den gestellten Anforderungen an Mitarbeitenden verstanden. Diese Lücken werden als Antrieb für Wachstum betrachtet, da sie die Mitarbeitenden motivieren, sich weiterzuentwickeln und nach Verbesserungen zu streben. Anstatt Lücken als Defizite zu betrachten, werden sie als natürliche und produktive Bestandteile des Entwicklungsprozesses verstanden. Auch in Sachen Zeithorizont wird in einer DDO bewusst Zeit für Wachstum geplant, anstatt möglichst schnell zu einem Abschluss zu gelangen. Das bedeutet, dass Entwicklungsprozesse mehr Zeit in Anspruch nehmen und nicht übereilt werden sollen. Der Fokus liegt auf langfristigem Wachstum anstatt auf schnellen, oberflächlichen Erfolgen. Diese langfristige Perspektive ermöglicht tiefgreifende Veränderungen und nachhaltige Weiterentwicklung. Ein weiterer wichtiger Aspekt in DDOs ist die Integration des inneren Lebens der Mitarbeitenden in die Managementprozesse. Das bedeutet, dass auch die inneren emotionalen, kognitiven und psychologischen Prozesse der Mitarbeitenden als steuerbare und entwickelbare Elemente angesehen werden. Diese Sichtweise erweitert den traditionellen Managementansatz, der sich oft nur auf äussere Verhaltensweisen und Ergebnisse konzentriert. Hier kommt zusätzlich eine tiefere Betrachtung der inneren Dynamiken, die das Verhalten und die Leistung beeinflussen, zum Tragen. So können DDOs gezielte Massnahmen ergreifen, um die emotionale und kognitive Entwicklung ihrer Mitarbeitenden zu fördern und so das gesamte Potenzial der Belegschaft zu nutzen (Kegan & Lahey, 2016).

2.2.1.3 Home

Home beschreibt die entwicklungsbezogene Gemeinschaft, wobei die Personen als Individuum tief geschätzt, kontinuierlich zur Rechenschaft gezogen und in einen echten und

dauerhaften Dialog eingebunden werden (Kegan & Lahey, 2016). Der Wert der zwischenmenschlichen Beziehungen ist ein weiteres zentrales Element von DDOs. Ziel ist die Schaffung einer entwicklungsbezogenen Gemeinschaft, in der die zwischenmenschlichen Beziehungen einen hohen Stellenwert haben. Dies formt eine starke Gemeinschaft, die das Wachstum und die Entwicklung jedes Einzelnen unterstützt und fördert. Ein weiterer Aspekt der Dimension *Home* ist die individuelle Wertschätzung und Rechenschaftspflicht. In DDOs werden die Mitarbeitenden nicht nur als Fachkräfte, sondern als Menschen wertgeschätzt. Diese Wertschätzung geht Hand in Hand mit einer Kultur der Rechenschaftspflicht. In dieser werden die Mitarbeitenden kontinuierlich gefordert, Verantwortung für ihr eigenes Wachstum und das ihrer Kolleginnen und Kollegen zu übernehmen. Echter und nachhaltiger Dialog ist dabei von zentraler Bedeutung, um eine offene Kommunikation, Verständnis und gegenseitige Unterstützung zu gewährleisten. Auch in Sachen Führungsstruktur beschreiten DDOs andere Wege und Führungspositionen bringen nicht die üblichen Privilegien mit sich. In einer DDO wird die traditionelle Hierarchie stark hinterfragt. Führungsstrukturen sind flach und alle Mitarbeitenden, unabhängig von ihrem Rang, sind gleich stark in die Entwicklungsprozesse eingebunden. Diese Egalität fördert ein Gefühl der Gemeinschaft und der geteilten Verantwortung für das Wachstum der Organisation und ihrer Mitglieder (Kegan & Lahey, 2016).

2.2.2 Quantifizierung der entwicklungsorientierten Kultur

Willms und Partner quantifizierten mittels eines Fragebogens die entwicklungsorientierte Unternehmenskultur. Dies ermöglicht es ihnen, mit ihrem Fragebogen den IST-Zustand der Kultur zu erfassen. Dazu werden initial die folgenden acht Parameter mittels Fragebogen erhoben: (1) Herausforderung, (2) Unterstützung, (3) aus Fehlern lernen (Umgang mit Fehlern), (4) Feedback, (5) Übung, (6) Struktur, (7) Tiefe und (8) Kultur (Willms et al., 2023).

Herausforderung und *Unterstützung*, sowie das Verhältnis zwischen diesen beiden Parametern werden erhoben, um zu erkennen, inwiefern sich die Personen in dem Unternehmen herausgefordert fühlen und inwieweit sie sich unterstützt fühlen. Daraus und aus dem Verhältnis

werden Rückschlüsse auf die Gestaltung einzelner Prozesse gezogen. Dazu gehören beispielsweise der Aufbau einer haltenden Community oder Anreize, um eigene Komfortzonen aufzubrechen.

Diese beiden Parameter sind subjektive Empfindungen, welche bei Interventionen berücksichtigt werden müssen (Willms et al., 2023).

Mit dem Parameter *aus Fehlern lernen* oder auch Umgang mit Fehler, wird erfasst, wie mit Fehlern in Unternehmen umgegangen wird. Fehler sind zwar unerwünschte Ereignisse, geben jedoch wertvolle Hinweise, wo Verbesserungen in Strukturen und Abläufen vorgenommen werden können. In einer entwicklungsorientierten Kultur sollen Fehler gemeinsam analysiert werden, um gemeinsam die Verantwortung für die Weiterentwicklung zu übernehmen. Dabei wird mit drei Items erfasst, wie positiv die Sichtweise auf Fehler ist, inwieweit Personen miteinander über Fehler sprechen und inwieweit die Entstehung der Fehler analysiert wird (Willms et al., 2023).

Die Schaffung einer hohen Dichte an Feedback ist für eine entwicklungsorientierte Kultur von besonderer Wichtigkeit. Deshalb wird mit dem Parameter *Feedback* abgefragt, wie es um die Feedbackkultur in dem Unternehmen steht. Kontinuierliches, konstruktives, herausforderndes und wertschätzendes Feedback ist eine wichtige Ressource für die Schaffung und Aufrechterhaltung einer nachhaltigen entwicklungsorientierten Kultur. Durch Feedback wird ein kollektiver Lernprozess angestoßen und somit kontinuierliches Lernen gefördert. Dies dient dem Wachstum der Person, wie auch des Unternehmens. Mit drei Items wird erfragt, inwieweit Feedback an alle Personen, unabhängig ihrer Position oder Rolle, gegeben wird, ob im Alltag genügend Gelegenheiten geschaffen werden für Feedback und inwiefern aktiv nach Feedback gefragt wird (Willms et al., 2023).

Der Parameter *Übung* erfasst, ob und wie das Unternehmen Räume und Strukturen schafft, um die eigene Persönlichkeit der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln und dem Zweck der Organisation zu dienen. Somit ist erkennbar, inwiefern Lernformate im Organisationsalltag etabliert sind. So wird mittels drei Items im Fragebogen erfragt, inwieweit Übungen, Tools oder Praktiken für persönliche Weiterentwicklung bereitgestellt und von den Mitarbeitenden genutzt werden, ob bei

der Vergabe von Aufgaben dem Aspekt von Lernzuwachs Rechnung getragen wird und ob Entwicklungsziele von vorgesetzten Personen bekannt sind (Willms et al., 2023).

Der Parameter *Struktur* erhebt, inwieweit entwicklungsorientierte Praktiken in die Struktur der Organisation eingebunden sind. Wie weitgehend Lernen und Entwicklung im kollektiven Denken verankert ist, wird mit dem Parameter *Tiefe* erhoben. Der letzte Parameter *Kultur* erfasst, wie umfangreich die Personen im Lernprozess eingebunden sind (Willms et al., 2023).

Nach der Überarbeitung des Fragebogens wurden die Parameter *Tiefe*, *Struktur* und *Kultur* von willms.partner in einem Parameter *Kultur* zusammengefasst. Die spezifischen Items der Parameter können aufgrund des Schutzes des Fragebogens nicht präsentiert werden.

2.3 Feedback

Rückmeldung gab es laut Schattenhofer (2017) in Organisationen, bevor diese als *Feedback* bezeichnet wurden, in Form sogenannter Rückmeldeschleifen. Geplante Ziele wurden dabei mit den Arbeitsergebnissen verglichen und dadurch die Vorgehensweise angepasst (Schattenhofer, 2017). So kann *Feedback* als Rückmeldung aufgrund eines Abgleichs zwischen einem Ist- und Sollwert verstanden werden und ist eine kreisförmige Rückkoppelung zwischen mindestens zwei Personen oder Systemen (Hennlein & Jöns, 2016).

Wenn es um zwischenmenschliches Feedback geht, unterliegt der Abgleich nicht nur objektiven Kriterien, sondern variiert anhand individueller und situativer Kriterien. *Feedback* wird laut Schattenhofer (2017) im Bereich Sozialpsychologie und Gruppendynamik als Verfahren zur Verhaltenssteuerung und zum individuellen Lernen genutzt. Der Begriff *Feedback* wird in dieser Arbeit als eine Rückmeldung oder Reaktion einer Person auf eine bestimmte Handlung, Leistung oder Verhalten einer anderen Person oder Gruppe verstanden (vgl. Fengler, 2010). *Feedback* ist ein intersubjektives Geschehen, welches das wahrgenommene Verhalten und Handeln anderer an die Betroffenen zurückmeldet. Dabei wird beschrieben, was einem an dem jeweils anderen auffällt und allenfalls werden Vorschläge zur Verbesserung unterbreitet (Fengler, 2010).

Zwischenmenschliches Feedback kann in arbeitsbezogenes und personenbezogenes Feedback unterteilt werden (Schattenhofer, 2017). *Arbeitsbezogenes Feedback* konzentriert sich auf die Erreichung von Zielen, die Produktivität und die Zufriedenheit der Kunden. Es bewertet die Leistung in Bezug auf die Aufgaben und Ergebnisse, die eine Person oder ein Team in der Organisation erbringt. *Personenbezogenes, interaktionelles Feedback* hingegen richtet sich direkt an einzelne Personen in der Organisation und bezieht sich auf deren Verhalten und Interaktionen im Arbeitsumfeld. Es umfasst die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie die Rollen und Funktionen, die die Beteiligten in ihrer Arbeit einnehmen (Schattenhofer, 2017). Schattenhofer (2017) weist darauf hin, dass *nützliches Feedback* auf der Ebene des persönlichen Verhaltens zu geben und zu erhalten nicht einfach und nicht selbstverständlich sei.

Die Art und Weise, wie in einem Unternehmen Feedback gegeben und empfangen wird, wird durch die *Feedbackkultur* geformt (Werther & Woschée, 2018). Eine Feedbackkultur entsteht nicht nur durch den Einsatz von Tools oder Hilfsmitteln, vielmehr wird sie geformt durch Verhaltensweisen und vermittelnde Mechanismen, wie Rituale, Regeln, Werte, Symbole und Strukturen in den jeweiligen Unternehmen (Werther & Woschée, 2018). Um eine feedbackfreundliche Kultur zu unterstützen empfehlen Baker et al. (2013) die Förderung des kontinuierlichen Lernens sowie eines vertrauensvollen Klimas und die Unterstützung eines authentischen Dialoges in den Unternehmen.

2.4 Fehler

Die Thematisierung von Fehlern in Unternehmen erscheint laut Harteis et al. (2006) zunächst einfach, da es darum geht, dass etwas falsch gelaufen ist. Doch in sozialen Kontexten wie Unternehmen wird die Definition von Fehlern komplexer und durch implizite Prozesse bestimmt. Harteis et al. (2006) beschreiben vier Ebenen, welche bei der Definition von Fehlern in Unternehmen zu berücksichtigen sind:

1. Inhaltliche Ebene: Was wird als Fehler bezeichnet?
2. Normative Ebene: Weswegen wird etwas als Fehler bezeichnet?
3. Personale Ebene: Wer bezeichnet etwas als Fehler?
4. Aktionale Ebene: Was führte zum Fehler und welche Konsequenzen folgen daraus?

Anhand dieser Ebenen ist zu sehen, dass die Definition von Fehlern je nach Unternehmen variieren. Allgemein gesprochen werden Fehler als Abweichungen von Normen definiert (Harteis et al., 2006). Diese Abweichungen können sowohl Sachverhalte, Sozialgefüge als auch Prozesse betreffen. Wenn von *Fehlerkultur* gesprochen wird, bezieht sich dies auf die Bedeutung, welche Fehlern zugesprochen wird, der Umgang damit und auf die Konsequenzen, die sich nach aufgetretenem Fehler ergeben (Harteis et al., 2006).

2.5 Lernen & Weiterentwicklung

Lernen ist nicht gleich Lernen, denn laut Kegan (2018) wird Lernen in zwei Arten unterteilt: in das *informative Lernen* und das *transformative Lernen*. Das informative Lernen bezieht sich auf den Wissenstand und Fähigkeiten, also auf das Dazulernen. Das transformative Lernen zielt darauf ab, mit diesem Lernen etwas zu verändern (Kegan, 2018).

Die Idee, dass Erwachsene in einem organisatorischen Umfeld wachsen und sich weiterentwickeln können, also informativ und transformativ Lernen, ist fester Bestandteil einer entwicklungsorientierten Kultur (Kegan & Lahey, 2016). Wie Erwachsene sich weiterentwickeln können und dass ihre Entwicklung nicht nach dem Kinder- und Jugendalter abgeschlossen ist, beschreibt Kegan (1998) mit seiner *stufenbasierten Entwicklungstheorie*. In seinem Stufenmodell zeigt er insgesamt fünf Stadien der mentalen Komplexität von Menschen auf und ermöglicht so die Einteilung der mentalen Entwicklung von Menschen (Kegan, 1998). Die erste und zweite Stufe beschreiben die mentale Entwicklung im Kindheits- und Jugendalter (Kegan & Lahey, 2016). Die Stufen drei bis fünf beschreiben die qualitativ unterschiedlichen Stufen der mentalen Komplexität bei Erwachsenen. Diese Stufen unterscheiden sich in der Art und Weise, wie Menschen ihrer Umwelt Sinn zuschreiben und darin agieren. Jede Stufe integriert die vorherige, stellt eine

komplexere Form der Sinnggebung dar und bietet dabei neue Handlungsmöglichkeiten auf einem höheren Komplexitätsniveau. So ergibt sich in jeder Stufe ein anderes Selbstverständnis.

Nachstehend werden die drei Stufen *Socialized Mind* (3), *Self-authoring Mind* (4) und *Self-transforming Mind* (5) näher beschrieben (Kegan & Lahey, 2016).

Auf der Stufe *Socialized Mind* (übersetzt: sozialisierte Denkweise) werden das Denken und das Selbstverständnis stark von externen Quellen, wie soziale Normen, kulturelle Erwartungen und die Meinung anderer, beeinflusst. Menschen in dieser Stufe definieren sich durch die Beziehungen zu anderen und passen sich den Erwartungen ihrer Umgebung an (Kegan & Lahey, 2016).

Auf der Stufe *Self-Authoring Mind* beginnt der Mensch, ein stärkeres, eigenständigeres Selbstverständnis zu entwickeln. Das heisst, das Selbst wird durch persönliche Prinzipien, Werte, Überzeugungen und Ziele formuliert und somit von äusseren Erwartungen gelöst. Diese Personen haben einen eigenen Kompass, an dem sie sich orientieren. Entscheidungen werden durch Zuziehen dieses Kompasses getroffen (Kegan & Lahey, 2016).

Auf der Stufe *Self-transforming Mind* erreicht das Denken eine noch grössere Komplexität. Menschen auf dieser Stufe sind in der Lage, mehrere Perspektiven gleichzeitig zu berücksichtigen und erkennen die Begrenztheit ihrer eigenen Sichtweise. Sie hinterfragen daher nicht nur die Welt um sich herum, sondern auch ihre eigenen Überzeugungen und sind offen für kontinuierliches Lernen und Veränderung (Kegan & Lahey, 2016).

3 Methodik

Im folgenden Kapitel wird die Methodik der vorliegenden Arbeit begründet und erläutert. Dabei werden unter anderem das grundlegende Untersuchungsdesign vorgestellt, das Sampling der Fälle wird genauer erläutert und die Grundlagen der Datenerhebung werden dargestellt. Ebenso finden sich ein Unterkapitel zu den quantitativen Daten und den wissenschaftlichen Gütekriterien.

3.1 Untersuchungsdesign

Es gibt nur wenige umfassende und diverse Forschungsarbeiten zum Phänomen der entwicklungsorientierten Kultur. Um neue Einsichten und Erkenntnisse zu generieren, ist eine möglichst grosse Offenheit gegenüber dem Forschungsgegenstand der entwicklungsorientierten Kultur notwendig. Deshalb und aufgrund der Forschungsfrage drängt sich ein exploratives, qualitatives Vorgehen auf (siehe Flick, 2017). Dieses Vorgehen zeichnet sich durch seine Offenheit gegenüber dem untersuchten Phänomen aus, was essenziell ist, um unvoreingenommen neue Erkenntnisse zu gewinnen (Flick, 2017). Weiter bietet diese Offenheit die Möglichkeit, das Phänomen der entwicklungsorientierten Kultur in seiner Komplexität zu erfassen, bisher unbeachtete Aspekte zu identifizieren und Neues zu lernen.

In Anbetracht dessen wurde eine eingebettete, multiple Fallstudie durchgeführt (Yin, 2014). Fallstudien sind besonders geeignet, um in Bereichen zu forschen, in denen bislang nur wenig Forschung betrieben wurde (Benbasat et al., 1987). Sie ermöglichen es, die Art und Komplexität der Prozesse zu verstehen (Benbasat et al., 1987). Dies gründet darauf, dass das Ziel einer Fallstudie eine akkurate Beschreibung und Rekonstruktion des Falles ist (Flick, 2017). Als Fall können dabei sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen oder Institutionen angesehen werden (Flick, 2017). Yin (2014) definiert die Fallstudie als «a study that investigates a contemporary phenomenon in depth and in its real-world context» (S. 237). Da in dieser Arbeit entwicklungsorientierte Unternehmenskulturen als Forschungsgegenstand untersucht werden und jedes Unternehmen eine eigene Kultur besitzt, ist es bedeutend, mehrere Unternehmen zu analysieren. Da jedes Unternehmen aufgrund seiner spezifischen Kultur einen eigenen Fall darstellt, wird hier eine

multiple Fallstudie durchgeführt. Diese ermöglicht es, verschiedene Perspektiven auf den Forschungsgegenstand anzuwenden, wodurch Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Fällen sichtbar werden (Yin, 2014). Auf diese Weise können die Ergebnisse kritisch hinterfragt und besser validiert werden (Yin, 2014). Eingebettet ist die multiple Fallstudie, weil pro Fall mehrere Datenquellen verwendet werden, was in der Abbildung 5 ersichtlich ist.

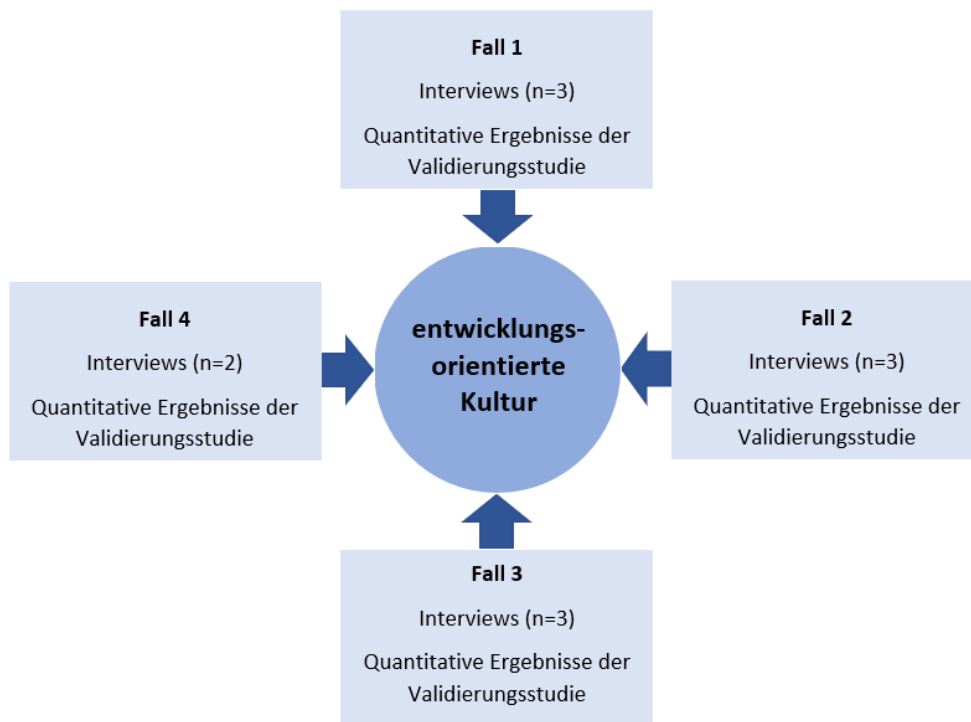


Abbildung 5. Datenquellen pro Fall (eigene Darstellung)

Die Mitarbeitenden in den Unternehmen sind Träger*innen der Unternehmenskultur (siehe Sackmann, 2002) und können somit als Expert*innen ihrer Kultur angesehen werden. Entsprechend wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeitenden ausreichend Wissen über ihre Unternehmenskultur verfügen und spontan auf Fragen antworten können. Dies sind wichtige Voraussetzungen für die Verwendung von Interviews als Erhebungsmethode (Flick, 2017), wie sie dieser Arbeit zugrunde liegen. Die Erhebungsmethode der Interviews eignet sich für die Autorin hier besonders gut, um mit den beschränkten Ressourcen eine möglichst tiefe Perspektive auf den

Forschungsgegenstand zu gewinnen. Um den Forschungsgegenstand der entwicklungsorientierten Kultur zu erforschen und ein tieferes Verständnis gegenüber dem Forschungsgegenstand zu entwickeln, wurden halbstandardisierte und halbstrukturierte Leitfadeninterviews (n = 11) durchgeführt.

Die quantitativen Daten, welche in der Validierungsstudie von willms.partner erhoben wurden (siehe willms.partner, 2024), wurden nach der Erhebung und Analyse der Daten aus den Interviews als Ergänzung hinzugezogen. So wurde während der Datenerhebung durch die Interviews jegliche Offenheit bewahrt.

3.2 Sampling der Fälle

Um die Ergebnisse der Interviews und die Analyse deren Daten durch die Ergänzung der Ergebnisse der Validierungsstudie durch willms.partner nicht zu verfälschen, fiel die Fallauswahl für die Fallstudie auf dieselben sechs Unternehmen und ihre Mitarbeitenden, die auch bei der Validierungsstudie von willms.partner teilgenommen hatten. Diese Fälle wurden in Hinsicht ihrer Unterschiede in Bezug auf die Anzahl der Mitarbeitenden, Branche und Organisationsstrukturen von willms.partner ausgewählt. Der Zugang zum Feld wurde durch willms.partner gewährleistet. Die Ansprechpersonen der Unternehmen wurden deshalb von willms.partner gemeinsam mit der Autorin kontaktiert und über das vorliegende Forschungsvorhaben informiert. Von fünf Unternehmen folgte darauf eine positive Rückmeldung. Bei einem Unternehmen verliess die Ansprechperson das betroffene Unternehmen, weshalb die Studie in diesem Unternehmen nicht durchgeführt werden konnte. Ein weiteres Unternehmen zog sich im Verlauf des Prozesses aufgrund interner Verpflichtungen und hoher Arbeitsbelastung zurück. Schliesslich konnten vier Unternehmen für die vorliegende Studie akquiriert werden: Fall 1 – DATA, Fall 2 – LEAD, Fall 3 – IT, Fall 4 – CONSULTING. Die Unternehmen werden in Kapitel 4 vorgestellt.

3.3 Datenerhebung

Im Folgenden werden die Schritte der Datenerhebung beschrieben und deren Begründung erläutert.

3.3.1 Rekrutierung und Beschreibung der Interviewpersonen

Bei jedem Fall wurde mit den jeweiligen Ansprechpersonen ein Vorgespräch geführt. Das Ziel dieser Vorgespräche war es, mehr über die Unternehmen zu erfahren und die Rekrutierung der Interviewpersonen zu besprechen. Bei allen Fällen informierten die Ansprechpersonen die Mitarbeitenden des Unternehmens über das Forschungsvorhaben und leiteten interessierte Mitarbeitenden und ihre Kontaktinformationen an die Autorin weiter. Danach wurden die Personen durch diese kontaktiert, um einen Termin für das Interview zu vereinbaren. Schliesslich konnten insgesamt elf Personen für die Interviews rekrutiert werden. Die konkrete Anzahl der Interviews pro Fall ist in der Tabelle 1 aufgeführt.

Tabelle 1. Anzahl der geführten Vorgespräche und Interviews pro Fall (eigene Darstellung)

	Fall 1 - DATA	Fall 2 - LEAD	Fall 3 - IT	Fall 4 - CONSULTING
Vorgespräch	2	1	1	1
Interviews	3	3	3	2

Zum Zeitpunkt des Interviews waren alle Personen mindestens sechs Monate im Unternehmen angestellt. Dieser Zeitindikator ist gemäss der Autorin von Bedeutung, da gewisse Dauer im Unternehmen gearbeitet werden muss, um die Firmenkultur kennenzulernen. Die Anstellungsdauer bei den interviewten Personen wies dabei eine Range von sechs Monaten bis zu 10 Jahren auf. Es nahmen sechs Frauen und fünf Männer in den Funktionen Line Manager, Scrum Master, Product Owner, Engagement Manger, Associate Partner, Senior Consultants, Projektleitung, Verantwortung Kommunikation und HR-Spezialist an den Interviews teil.

3.3.2 Entwicklung des Leitfadens

Um die Qualität der erhobenen verbalen Daten aus den Interviews sicherzustellen, wurde ein Leitfaden als Instrument verwendet (Helfferrich, 2019). Bei der Entwicklung des Leitfadens wurde nach dem SPSS-Prinzip (Sammeln, Prüfen, Sortieren, Subsumieren) vorgegangen (Helfferrich, 2019). Dieses Prinzip wahrt das Grundprinzip der Offenheit, gibt aber trotzdem eine gewisse Strukturierung vor. So wurden in einem ersten Schritt möglichst viele Fragen gesammelt. Anschliessend wurden die Fragen im Hinblick auf ihre Relevanz bezüglich des Forschungsgegenstandes geprüft gegebenenfalls aussortiert. Weiter wurden ähnliche Fragen zu einer Frage zusammengefasst, wodurch eine allgemeine Fragesammlung entstand. Diese Fragen wurden nach Themen gegliedert und in einem letzten Schritt wurden Themenfelder gebildet, um dem Leitfaden eine Struktur zu geben. Dabei wurden zu jedem Thema eine Einstiegsfrage und weitere themenspezifische Fragen zusammengestellt. Anschliessend wurde der Leitfaden ins Englische übersetzt, damit sowohl ein Leitfaden in Deutsch als auch einer in Englisch zur Erhebung vorhanden war. Diese beiden Leitfäden wurden in Bezug auf die Verständlichkeit überprüft und anschliessend überarbeitet.

In den Leitfäden wurde explizit auf die vorgängige Einführung und Definition des Begriffes entwicklungsorientierter Kultur verzichtet. Dies, da die interviewten Personen in ihrer Perspektive und ihren Antworten nicht beeinflusst werden sollten. Für den Einstieg in das Gespräch wurde eine offene Frage bezüglich des Erlebens der Zusammenarbeit gestellt. Anschliessend wurden gemäss dem Leitfaden folgende Themenblöcke der aufgeführten Reihenfolge nach behandelt: Zusammenarbeit, Lernen und Weiterentwicklung, Feedback, Fehler und Kultur. Die Themenblöcke bestanden auf erzählgenerierenden Fragen sowie möglichen Vertiefungsfragen und Anschlussfragen. Die Leitfäden sind im Anhang B zu finden.

Im englischen Leitfaden wurde nach der ersten Erhebung eine Formulierung bezüglich des Stellenwerts der Aspekte Lernen, Feedback und Fehler angepasst, da die gewählte Formulierung den gewünschten Aspekt nicht abgefragt hat.

3.3.3 Durchführung der Interviews

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 05. März bis 07. Mai 2024 durchgeführt. Für die Interviews wurde jeweils eine Stunde eingeplant, effektiv betrug die Dauer der Interviews zwischen 36 und 73 Minuten ohne Einstieg und Verabschiedung. Die Interviews wurden mit verschiedenen Videokonferenztools geführt, da die Interviewpersonen an unterschiedlichen Standorten arbeiten und Termine vor Ort nicht möglich waren. Drei der Interviews wurden mit Zoom und acht Interviews mit Microsoft Teams durchgeführt. Die Wahl der jeweiligen Tools wurde basierend auf der Vertrautheit und dem Wohlbefinden der Interviewpersonen bei der Nutzung sowie den jeweiligen Firmenstandards getroffen.

Während der Interviews befanden sich alle Teilnehmende jeweils in einem ruhigen Raum, damit die Interviews ungestört durchgeführt werden konnten. Es traten keine technischen Schwierigkeiten oder sonstige Unterbrechungen während den Interviews auf. Die Interviews wurden durch die Autorin aufgezeichnet, wobei die interviewten Personen vor der Durchführung des Interviews über die Audioaufzeichnung des Interviews informiert wurden und ihre schriftliche Einwilligung gaben. Eine deutsche und eine englische Einverständniserklärung sind exemplarisch in Anhang A zu finden. Fünf Interviews wurden auf Deutsch (Dialekt oder Schriftsprache) und sechs Interviews auf Englisch geführt.

3.3.4 Transkription der Interviews

Die qualitativen Daten der Interviews wurden mithilfe der Softwares NoScribe und MAXQDA verschriftlicht. Eine erste Version der Transkripte wurde mit dem Tool NoScribe erstellt. Danach wurde diese Version mithilfe von MaxQDA anhand der definierten Transkriptionsregeln (siehe Anhang C) überarbeitet und verbessert. Um die Anonymität der interviewten Personen zu gewährleisten, wurden diesen ihre Fallnummer sowie eine zufällig generierte Nummer zugeteilt. Die Interviews können mithilfe der Fallnummer dem jeweiligen Fall zugeordnet werden (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2. Interviewzuordnung nach Fall (eigene Darstellung)

Fall 1 - DATA	Fall 2 - LEAD	Fall 3 - IT	Fall 4 - CONSULTING
F1I7	F2I15	F3I5	F4I8
F1I10	F2I18	F3I9	F4I13
F1I14	F2I19	F3I11	

3.3.5 Datenauswertung

Für die Auswertung der Interviewtranskripte wurde die Software MaxQDA verwendet. Die Auswertung orientierte sich an zwei verschiedenen Auswertungsparadigmen: zum einen an der Grounded Theorie (vgl. Schmidt et al., 2015 & Flick, 2017) und zum anderen an der inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018). Dies erlaubt sowohl eine inhaltliche Reduktion der Daten durch die Bildung von Kategorien durch die Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018) als auch den zirkulären Perspektivenwechsel zwischen Auswertung und Bildung von Theorien durch die Grounded Theorie. Gebildete Theorien wurden an weiterem Datenmaterial getestet und verfeinert (Schmidt et al., 2015). Die benötigte Offenheit, um neue Theorien und Erkenntnisse zu gewinnen, ist durch beide Auswertungsparadigmen gegeben.

Die Kategorienbildung erfolgt induktiv am Datenmaterial (siehe Kuckartz, 2018). Dadurch werden die Kategorien durch die Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial entwickelt (Kuckartz, 2018). Als erster Schritt wurden alle Transkripte eines Falles durchgelesen und Memos sowie Notizen bei relevanten Textstellen geschrieben. In einen zweiten Schritt wurden anhand des Datenmaterials und den geschriebenen Memos Textstellen in den Interviews codiert. Dabei wurden die Interviews in mehreren Schritten immer wieder überarbeitet, bis ein vorläufiges Kategoriensystem entstand. Danach wurden alle Transkripte eines zweiten Falles zuerst durchgelesen und mit Memos versehen. Erst danach wurden diese Transkripte mit dem vorläufigen Kategoriensystem codiert. Dabei wurde das Kategoriensystem weiter angepasst und modifiziert. Diese Anpassungen hatten zur Folge, dass die Transkripte des ersten Falles erneut überarbeitet

wurden. Das gleiche schrittweise Vorgehen wurde für den dritten und vierten Fall angewendet, sodass schliesslich Fall für Fall dazu genommen wurde. Das finalisierte Kategoriensystem entstand durch den Prozess der laufenden Anpassung. Alle Interviews wurden zum Schluss nochmals mit diesem finalen Kategoriensystem überprüft. Das finale Kategoriensystem umfasst vier Hauptkategorien (Zusammenarbeit, Lernen/ Weiterentwicklung, Feedback, Fehler) und 16 Unterkategorien (siehe Abbildung 6).

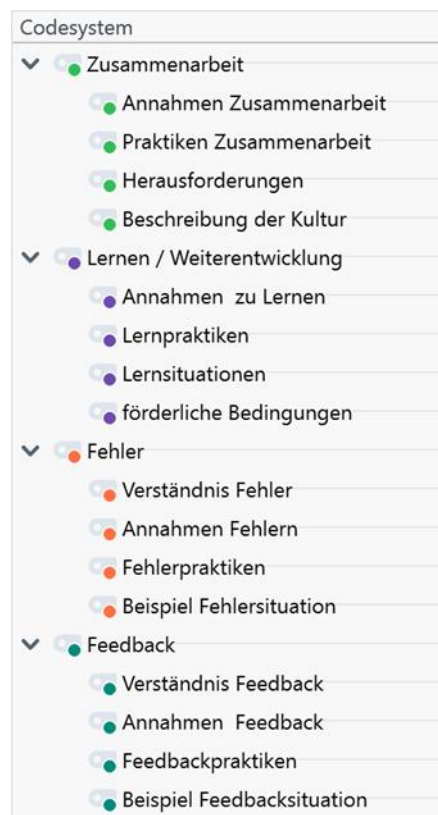


Abbildung 6. Kategoriensystem mit Haupt- und Unterkategorien (Auszug aus MaxQDA)

Das Kategoriensystem mit den codierten Textstellen dient als Grundlage zur Auswertung der Interviews. In einem ersten Schritt der Datenauswertung wurden die codierten Textstellen zusammengefasst. Als Unterstützung wurden dabei die Memos sowie die aufgeschriebenen Notizen während des Codierungsprozesses genutzt. Dabei wurde eine fallbezogene, thematische Zusammenfassung erstellt, also eine kategorienbasierte Auswertung nach Hauptkategorien und

nach Fällen (Unternehmen) (siehe Kuckartz, 2018). In einem weiteren Schritt wurden pro Fall (Unternehmen) die qualitativen, thematischen Fallzusammenfassungen mit den quantitativen Daten verknüpft. Es werden damit qualitative und quantitative Ergebnisse zusammengeführt. Diese Verknüpfung auf Ergebnisebene dient zum Aufzuzeigen, inwiefern die Ergebnisse konvergieren oder divergieren (Flick, 2017). Diese Verknüpfung von qualitativen und quantitativen Ergebnissen hat laut Flick (2017) den Vorteil, breiteres, besseres und vollständigeres Wissen über den Forschungsgegenstand zu gewinnen. Die qualitativen Daten werden den quantitativen Daten wie folgt gegenübergestellt: Lernen und Weiterentwicklung vs. Übung | Feedback vs. Feedback | Fehler vs. Fehler. Die erhobenen qualitativen Daten im Bereich Zusammenarbeit werden nicht den quantitativen Daten gegenübergestellt, da es kein quantitativer Parameter dafür gibt. Die qualitativen Daten im Bereich Zusammenarbeit werden für die Verdeutlichung des Falles und die Beantwortung der Unterforschungsfrage 2 genutzt.

Im letzten Auswertungsschritt wurden die Fälle interpretiert und kontrastiert.

3.4 Quantitative Daten

Die quantitativen Daten, welche in dieser Forschungsarbeit verwendet werden, wurden von willms.partner zur Verfügung gestellt. Die Daten wurden aufgrund einer Validierungsstudie im Jahr 2023 von willms.partner erhoben und ausgewertet. Diese Auswertungen, auf die einzelnen Fälle bezogen, stehen dieser Forschungsarbeit zur Verfügung und werden als Ergänzung zu den qualitativen Daten verwendet. Die Zeiträume und Anzahl ausgefüllter Fragebögen pro Fall sind in der Tabelle 3 ersichtlich.

Tabelle 3. Erhebungszeitraum des Fragebogens pro Fall (eigenen Darstellung)

	Fall 1 DATA	Fall 2 LEAD	Fall 3 IT	Fall 4 CONSULTING
Erhebungszeitraum	13. April - 17. Mai 2023	Juni 2023	September 2023	Juni 2023
Anzahl Antworten	41	15	27	15

Der Fragebogen, welcher von willms.partner für die Erhebungen bei den Unternehmen DATA, LEAD und CONSULTING verwendet wurde, beinhaltete 39 Aussagen, welche durch eine siebenstufige Zustimmungsskala (stimme überhaupt nicht zu – stimme vollständig zu) bewertet wurden. Die erhaltenen Werte wurden in eine prozentuale Skala von 1 bis 100 transformiert und pro Unternehmen zusammengefasst. Dadurch entstand für jedes Unternehmen ein Unternehmenswert pro Parameter, welche den Unternehmen von willms.partner in einem Dashboard zurückgemeldet wurden.

Ebenfalls stehen dieser Arbeit Benchmarks für jeden Parameter der Validierungsstudie zur Verfügung, um somit die Ausprägungen der Unternehmenswerte einzuordnen (vgl. willms.partner, 2024).

Für die Befragung von IT wurde in der Validierungsstudie ein überarbeiteter Fragebogen verwendet. Dieser Fragebogen beinhaltet von den ursprünglichen 39 Items nur noch 24 Items. Die Parameter Struktur, Tiefe und Kultur wurden in ein Parameter Kultur zusammengefasst. Deshalb sind die Parameter Struktur und Tiefe bei den Ergebnissen des Falles IT nicht mehr zu finden. Die Antworten auf die Freitextfragen der Validierungsstudie von willms.partner werden in dieser Forschungsarbeit nicht analysiert. Die Gesamtergebnisse pro Fall werden im Ergebnisteil (siehe Kapitel 4.1.2; 4.2.2; 4.3.2; 4.4.2) als quantitative Daten deskriptiv dargestellt.

3.5 Gütekriterien

Die qualitative Forschung und die Untersuchungsmethode der Fallstudie unterliegen gewissen Gütekriterien (vgl. Flick, 2017; Göthlich, 2003). Nachfolgend wird erläutert, wie in dieser Forschung die Gütekriterien sichergestellt wurden.

Das Gütekriterium der *selektiven Plausibilisierung* wird durch Zitate der Interviews, Kennzeichnung von Annahmen und durch das Aufzeigen von gegensätzlichen Befunden gewährleistet. Um das Gütekriterium der *Reliabilität* sicherzustellen, wurde in allen Interviews ein Leitfaden verwendet, der eine konsistente Erhebung der Daten ermöglicht. *Neutralität* und *Objektivität* sind durch die gewählte Herangehensweise und in diesem Feld gewährleistet, da keine

Angehörigkeit zu den befragten und untersuchten Unternehmen besteht. Weiter besteht auch keine Zugehörigkeit zu willms.partner, was zusätzlich eine neutrale und unvoreingenommene Einstellung garantiert. Die vorliegende Forschung wird durch den Methodenteil dokumentiert, wodurch die notwendige Transparenz hinsichtlich der durchgeführten Schritte gegeben ist. Auch die ethischen Richtlinien wurden in dieser Forschung beachtet. Die interviewten Personen wurden umfassend über die Forschung und deren Zweck informiert. Ausserdem wurde ihnen erklärt, wie die erhobenen Daten verwendet werden und es wurde Raum für Fragen geschaffen. Die Interviewpartner unterzeichneten zudem eine Einverständniserklärung, in der auch die Kontaktdaten der Autorin enthalten ist, falls sie von ihrem Recht Gebrauch machen möchten, ihre Daten aus der Forschung zurückzuziehen.

4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse pro Fall dargestellt. Dies bedeutet, dass jeder Fall zuerst durch die qualitativen Daten beschrieben wird und danach durch die quantitativen Daten. Anschliessend werden die qualitativen und quantitativen Ergebnisse gegenübergestellt. Im Kapitel 4.2 werden alle Fälle interpretiert und kontrastiert.

Die Zitate, welche im Ergebnisteil aufgeführt werden, werden alle auf Deutsch präsentiert, um die Anonymität der interviewten Personen zu gewährleisten. Dies, da die Sprache Rückschlüsse auf die Identität der interviewten Personen zulässt.

4.1 Fall 1 - DATA

Der Fall DATA ist eine Abteilung eines Schweizer Telekommunikations- und Informationstechnologieunternehmens mit ca. 350 Mitarbeitenden (persönl. Mitteilung Vorgespräch). Der Hauptsitz des Unternehmens sowie die Büroräumlichkeiten der Abteilung sind in der Schweiz. Die Abteilung ist für die Entwicklung und Bereitstellung von Technologien und Tools zuständig, mittels denen Datenanalysen ermöglicht werden, um Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Die Abteilung ist in sechs Unterorganisationen unterteilt. Die Hauptorganisation ist hierarchisch aufgebaut, im Gegensatz dazu ist die untersuchte Abteilung nach dem agilen Prinzip Scrum (SAFe) organisiert (persönl. Mitteilung Vorgespräch).

4.1.1 Qualitative Daten Fall 1 – DATA

Nachfolgend werden die Ergebnisse in den Untersuchungsfeldern Zusammenarbeit, Lernen und Weiterentwicklung, Feedback und Fehler für den Fall DATA vorgestellt und interpretiert.

4.1.1.1 Zusammenarbeit

Beim Unternehmen DATA ist es von zentraler Bedeutung, in der Zusammenarbeit ein gemeinsames Ziel zu verfolgen und sich an ein Commitment zu halten. So beschreibt eine interviewte Person Folgendes: «Somit halten wir uns nicht an einen Plan, sondern an ein Commitment.» (I10,9)

Es scheint bei DATA viel wichtiger zu sein, sich für ein gemeinsames Ziel zu verpflichten als sich auf einen detaillierten Plan zu einigen. Ein Grund könnte in der dynamischen Umgebung und Branche liegen, in welcher DATA unterwegs ist.

DATA arbeitet nach Scrum (SAFe) agil miteinander zusammen. Das bedeutet, dass feste Gefässe für die Zusammenarbeit durch Scrum bereits vorgegeben sind und diese auch gelebt werden. Trotzdem wird beschrieben, dass sich die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird, je nach Produkt und Thema im Detail unterscheidet.

Bei der Zusammenarbeit wird sehr Wert auf Transparenz, Eigenständigkeit, Hilfsbereitschaft, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit gelegt. Die Transparenz zeigt sich zum Beispiel im offenen Teilen der Kalender innerhalb des Teams. Weiter wird erzählt, dass in der Zusammenarbeit Raum für Diskussionen vorhanden ist. Das heisst auch, dass es Raum und Zeit gibt, um sich alle Stimmen anzuhören.

«Ich meine, in den Abteilungen gibt es viele sehr offene Menschen. Jedes Mal, wenn ich eine Frage habe, kann ich jemanden darauf ansprechen und er hat immer Zeit, diese Frage zu beantworten und Wissen zu teilen.» (I17, 3). So wird von einer Person die Unterstützung und die Hilfsbereitschaft innerhalb des Teams sowie das Teilen von Wissen hervorgehoben. Dass Wissen miteinander geteilt wird und gemeinsam Innovationen vorangebracht werden, scheint bei DATA ein wichtiger Aspekt in der Zusammenarbeit zu sein. In den Interviews wird hervorgehoben, dass die Abteilung eine andere Kultur aufweist als die des gesamten Unternehmens. Näheres über die Unterschiede wird dabei nicht berichtet.

4.1.1.2 Lernen und Weiterentwicklung

Bei DATA wird Lernen und Weiterentwicklung als etwas sehr Wichtiges angesehen. Lernen soll ein Teil der Kultur sein. Die drei interviewten Personen haben die geteilte Annahme, dass Lernen essenziell ist, damit das Unternehmen im Markt bestehen bleibt. Deshalb ist es wichtig, dass sich Personen weiterentwickeln. Auch wird von einer Person die Vermutung angebracht, dass Unternehmen durch externe Veränderungen gezwungen, sind sich zu entwickeln.

«Ich denke also, dass (Unternehmen) die Entwicklung ihrer Mitarbeiter, ihrer Angestellten wirklich unterstützen, damit sie weiter lernen. Denn die Welt verändert sich sehr schnell. Und wenn man dort bleibt, wo man ist, wird man zu schnell veraltet sein.» (I17, 11)

Es entsteht der Eindruck, dass vor allem Lernen in Bezug auf fachliches und technisches Wissen in den Fokus gesetzt wird, da in den Interviews oft die Verbindung gemacht wird, dass genau dieses Wissen für das Unternehmen und für die Erledigung der Arbeitsaufgaben wichtig ist. Dass Lernverständnis geht jedoch weit über das fachliche und technische Wissen hinaus, was das folgende Zitat hervorhebt:

Die Leute lernen aber auch nicht nur immer das, was zwingend notwendig ist, sondern manchmal auch so ein bisschen Themen, die peripher für uns wichtig sind oder irgendwann mal wichtig sind. Und ich sehe aber, dass diese Möglichkeit, die sie haben, das zu lernen, die total motiviert. Und wenn man den Leuten wie diese Möglichkeit gibt, was häufig aus denen auch herauskommt, wie dann bei anderen Aspekten auch extra Meilen gehen und man bessere Ergebnisse bekommt. Wenn man quasi den Leuten halt zeigt: «Hey, wir sehen dich, du bist gefördert, hier darfst du wachsen». (I4, 35)

So steht bei DATA zwar das fachliche und technische Lernen im Rampenlicht, jedoch ist auch ein Platz für die persönliche Weiterentwicklung vorhanden. Eine Annahme, welche eine Person hat, ist, dass Weiterentwicklung ein Geschenk des Unternehmens an ihre Mitarbeitenden ist. Die Haltung der Personen im Unternehmen gegenüber Lernen ist eine offene und positive. Trotzdem wird von einer Person beschrieben, dass nicht alle Personen die Lernmöglichkeiten nutzen.

Wir können weder etwas erzwingen, noch können wir einfach nur lernen. Hoffentlich lernen wir, indem wir etwas tun, aber wir müssen uns darüber im Klaren sein, was wir gelernt haben und wie wir es mit anderen Menschen teilen können. Denn wenn ein Einzelner etwas gelernt hat, müssen wir das richtige Umfeld schaffen, damit er es mit anderen teilen kann. (I10, 23)

An diesem Zitat ist zu erkennen, dass es der Person wichtig erscheint, den Raum und das Umfeld so zu gestalten, dass es den Personen einfach fällt zu lernen, sich weiterzuentwickeln und dieses Wissen mit anderen zu teilen.

Die interviewten Personen beschreiben diverse Lernmöglichkeiten, Formen und Gefässe, woraus sich schliessen lässt, dass DATA kontinuierliches Lernen unterstützt. Es gibt sogenannte Innovationszeit, um technische Fähigkeiten zu lernen oder weiterzuentwickeln. Ebenfalls für die Weiterentwicklung der technischen Fähigkeiten sind Shadowing und Peer Programming genannt worden. Als weitere Gefässe zum Lernen sind interne oder externe Trainings (z.B. auch LinkedIn-Trainings), Konferenzen, Onlinekurse, Learning Communities, Coaching oder Mentoring und Workshops in den Interviews genannt worden. Eine Person beschreibt Folgendes:

Also, wir sagen natürlich so ungefähr 70% ist Learning on the Job und dann das andere ist vielleicht Shadowing, also ungefähr 10% oder so. Shadowing, Mentoring, also auch so on the Job, aber nicht normaler Alltagsjob, sondern im Austausch mit anderen oder Peer Programming oder so. Und dann vielleicht noch 10% Training, also zu Trainings gehen, Konferenzen gehen, Onlinekurse machen oder dass der Scrummaster da, keine Ahnung, irgendwas Neues beibringt zu psychologischer Sicherheit. Aber im Grunde, ich glaube, (Unternehmen) bietet alles an, was irgendwie möglich ist. Und es liegt dann an jedem Einzelnen, quasi was er daraus macht. (I4, 25)

Dieses Zitat zeigt, dass das Lernen während der Arbeit durch den Austausch mit andern die häufigste Lernmöglichkeit darstellt. Ebenfalls zeigt es, dass DATA alle Gefässe unterstützt, welche möglich sind, es jedoch in der Verantwortung der Person liegt, sich für diese Gefässe anzumelden und dort teilzunehmen. So beschreibt eine Person, die Situation wie folgt:

Wir können die Menschen nicht zwingen, sie zu nutzen und sie sind zu ihrem Nutzen da. Und wir sind stolz auf unsere DNA, dass wir diesen Ort zu dem Ort machen wollen, an dem man als Einzelner sein sollte, aber auch, dass wir das Lernen für alle ermöglichen und dies nicht als ein «nice to have», sondern als Teil unserer Kultur behandeln. (I10, 15)

In ihrer Weiterentwicklung unterstützt DATA die Mitarbeitenden nicht nur durch die gegebenen Gefässe, sondern auch durch zeitliche und finanzielle Ressourcen.

4.1.1.3 Feedback

Bei DATA wird Feedback als ein wertvolles Instrument angesehen, um anderen Personen mitzuteilen, wie sie als Person oder ihre Arbeit wahrgenommen werden. Es sollte als Geschenk betrachtet werden, da es die Möglichkeit bietet, Wachstum und Weiterentwicklung zu fördern. Allerdings betont eine Person, dass Feedback nur dann seine volle Wirkung entfalten kann, wenn die empfangende Person bereit ist, es anzunehmen und sie weiss, wie sie die gegebenen Hinweise umsetzen kann.

Die Personen beschreiben, dass Feedback das Potenzial hat, als Auslöser für persönliche oder berufliche Weiterentwicklung zu dienen. Es hilft, Klarheit zu schaffen, indem es Rückmeldung über das eigene Verhalten oder die Qualität der Arbeit gibt. Eine Person sieht durch Feedback die Möglichkeit, Selbst- und Fremdwahrnehmung abzugleichen. Durch konstruktives Feedback kann Veränderung angestossen und unterstützt werden, was letztlich zu einer positiven Entwicklung führen kann. Eine Person beschreibt dies folgendermassen:

Dass man Feedback bekommt, um zu lernen, und dass man lernt, um Feedback zu bekommen. (...) Ich glaube, es ist noch eine andere Kraft im Spiel, nämlich die des Feedbacks und des Lernens, aber man braucht auch das Umfeld und den Raum, um die beiden anderen Dinge tun zu können. (...) Denn wenn man, was das Feedback angeht, nicht das richtige Umfeld schafft, wird man nicht in der Lage sein, die Lehren zu ziehen, die man vielleicht als Team oder als Einzelperson benötigt, um sein Verhalten zu überdenken und zu ändern. Wenn man kein Umfeld für das Lernen schafft, werden wir in die falsche Richtung gehen und nicht in der Lage sein, je nach dem, was wir lernen, auch ein Feedback zu geben. Letzten Endes ist Lernen also eine sehr individuelle Angelegenheit, aber letztendlich müssen wir uns die richtigen Fragen stellen. Wissen Sie, haben wir, haben Sie als Einzelperson, wissen Sie, haben

Sie den Raum, um die Dinge zu lernen, die Sie lernen wollen? Sind die Dinge, die Sie tagtäglich tun, die Dinge, die Sie in Zukunft tun wollen? (I10, 23)

Eine Interpretation dieses Zitates ist, dass Feedback stark mit Lernen und Weiterentwicklung verknüpft ist, es jedoch auch wichtig ist, einen Raum zu schaffen, um Feedback zu geben und daraus zu lernen. Die Personen erzählen, dass sowohl Feedback bezüglich eines Prozesses als auch in Bezug auf eine Person und deren Fähigkeiten oder als fachliches Feedback gegeben wird. Eine Person erwähnt, dass positives und leicht kritisches Feedback untereinander geteilt wird. Ein tiefkritisches Feedback wird selten geteilt und nach der Meinung der Person muss sich DATA diesbezüglich noch verbessern.

Laut den interviewten Personen gibt es keine offiziellen Regeln, wie und in welchen Situationen Feedbacks gegeben werden, was folgende Person unterstreicht: «Es gibt nichts Offizielles, es gibt keinen Zwang, Feedback zu geben.» (I17, 25)

Trotzdem beschreiben die interviewten Personen, dass im Alltag während der Arbeit spontanes Feedback ausgetauscht wird. Zum Beispiel wird auch aktiv nach Feedback gefragt. So erzählt eine Person, dass es oft vorkommt, dass jemand nach Meetings nach Feedback gefragt wird.

Weiter beschreiben die Personen, dass bei DATA Feedbacks gefördert werden, da DATA verschiedene institutionalisierte Gefässe für Feedback zur Verfügung stellt. Ein Gefäss stellen die Retros dar. In diesen wird Feedback ausgetauscht oder es wird sogar eine Feedback Retro geplant, um den Fokus vollständig auf die Feedbacks zu legen. Auch gibt es bilaterale Gespräche, welche eine Möglichkeit bieten, um Feedback auszutauschen. Für Feedback zwischen mehr als zwei Personen werden Sprint Reviews, Retros und Insepct & Adapt als Gefäss genannt. Insepct & Adapt wird als Gefäss eher als steif beschrieben, jedoch mit einer klaren Struktur. Eine Person erwähnt eine Feedbacksitzung, welche alle drei Monate durchgeführt wird. Diese wird so aufgebaut, dass während dieser Sitzung jede Person zu jeder Person geht und bilateral ein kleines Feedbackgespräch geführt wird. Alle interviewten Personen erwähnen die Mitarbeiterbefragung als Möglichkeit, um Feedback zu geben. Diese Umfrage geschieht abteilungsweit und wird danach

ausgewertet, die Resultate werden mit allen geteilt und daraus Massnahmen entwickelt. Die Gefässe scheinen bei DATA Räume darzustellen, um Feedback auszutauschen. Jedoch braucht es auch die Personen, welche dann aktiv Feedback geben. Dass nicht immer förderliche Feedbackpraktiken stattfinden, wird von einer interviewten Person erzählt und im folgenden Zitat geschildert: «Also da habe ich schon ein paar Mal beobachtet, dass es Konflikte gibt und die landen zuerst bei mir oder irgendjemand anderes statt bei der Person, wo die landen sollten.» (I4, 47)

4.1.1.4 Fehler

Bei DATA werden Fehler definiert, als etwas, was falsch war oder nicht die beabsichtigte Konsequenz mit sich zog, wodurch etwas Neues gelernt wird, um zu verstehen, was für das nächste Mal besser gemacht werden kann. So geben Fehler die Möglichkeit, etwas zu lernen. Diese Verknüpfung ist in der folgenden Aussage gut erkennbar:

Für mich gibt es zwei Bedeutungen. Die eine ist, dass wir etwas falsch gemacht haben. Und die andere ist, dass wir etwas Neues gelernt haben. Denn wir haben etwas falsch gemacht. Dann gibt es also zwei Aktionen. Die eine ist, dass wir den Fehler beheben müssen, was falsch läuft. Denn wir müssen immer noch eine gute Qualität der Daten liefern, wir müssen immer noch ein Produkt liefern. Wir versuchen also, einen Fehler in dieser Hinsicht zu vermeiden. Auf der anderen Seite ist jeder Fehler eine Chance, etwas Neues zu lernen. Damit wir die Situation besser verstehen und es beim nächsten Mal besser machen können. (I17,37)

Dieses Zitat und weitere Anmerkungen in den Interviews hinterlassen den Eindruck, dass es bei DATA unterschiedliche Arten von Fehlern zu geben scheint: technische Fehler, die als Bugs bezeichnet werden und alle anderen Fehler.

Eine Person beschreibt, dass aufgrund eines Fehlers das Gefühl ausgelöst wird, es sei etwas schiefgelaufen und es hätte anders gemacht werden können. Somit spornen Fehler auch an, etwas bei nächsten Mal besser zu tun. Die Haltung gegenüber von Fehlern wird als eine verständnisvolle beschrieben. Es herrschen Annahmen wie, dass jede Person Fehler macht und jede Person ihr Bestes gibt. Eine Person postuliert, dass die beste Art des Lernens durch Fehler sei. Deshalb ist es

laut zwei interviewter Personen wichtig, ein Umfeld zu schaffen, in welchem Fehler erlaubt sind und Fehler somit ermöglicht werden. Es scheint, dass diese Annahmen gegenüber von Fehlern sich auf allgemeine und nicht auf technische Fehler beziehen. Bei technischen Fehlern, also Bugs, wird versucht, diese zu vermeiden oder zu verbessern, da ein qualitativ gutes Produkt geschaffen werden soll. Obwohl hier von Vermeidung gesprochen wird, wird gemeint, dass das Produkt keine Bugs mehr beinhalten sollte, wenn es in das aktive System gelangt und nicht generell im Prozess Bugs vermieden werden.

Die Personen erwähnten verschiedene Praktiken und Gefässe in Bezug auf den Umgang mit Fehlern, welche bei DATA vorhanden sind. Bezüglich der Prävention von Fehlern wird das 4-Augen-Prinzip erwähnt. Dies bedeutet, dass bei gewissen Aufgaben eine zweite Person das Ergebnis kontrolliert. Ebenfalls erwähnt eine Person, dass bei gewissen Themen Pflichtpräventionstrainings durchgeführt werden, zum Beispiel zu Thema Cyber Security. Zusätzlich werden Risiken bei Arbeitsprozessen explizit benannt und sichtbar gemacht. Wenn einer dieser Risikofälle eintritt, kann somit schneller reagiert werden. Auch werden bei der Softwareentwicklung Bugs auf einem Board für jede Person ersichtlich aufgezeigt. Diese Bugs werden dann im nächsten Loop (Schleife) des Programmierungsprozesses gelöst und behoben. Die Schleifen werden so lange wiederholt, bis alle Bugs behoben sind. Für die Softwareentwicklung besteht auch eine Testumgebung, wo alles zuerst ausprobiert werden kann, bevor es in das echte aktive System implementiert wird.

Wenn Fehler passiert sind, geht es allen Personen darum, die Ursache des Fehlers zu verstehen und danach den Fehler zu beheben. Nach der Fehlerbehebung wird kommuniziert, was den Fehler ausgelöst hat und wie dieser ausgemerzt wurde. Die Post-Mortem-Methode wird erwähnt, dass sie zum Einsatz kommt, wenn Fehler auftreten. Nach der Anwendung dieser Methode wird das gewonnene Wissen mit anderen geteilt. Geteilt werden Fehler oder Informationen zum Beispiel in einem internen Wiki, wo diese auch dokumentiert werden. Über Fehler wird in Retros oder Inspect & Adapt gesprochen und der Umgang mit ihnen analysiert. In diesen Meetings werden Fehler oder Schwierigkeiten in Projekten miteinander geteilt und

besprochen. Damit soll sichergestellt werden, dass daraus etwas für die Zukunft gelernt wird. Eine Person betont, dass der Umgang mit Fehlern stark vom jeweiligen Team und der psychologischen Sicherheit in diesem Team abhängt.

4.1.2 Quantitative Daten Fall 1 - DATA

Das Unternehmen DATA (n = 41) erreicht im Parameter *aus Fehlern lernen* (learn from mistakes) den Unternehmenswert 82 % von maximal möglichen 100 %, für den Parameter *Feedback* den Wert 64 % und für den Parameter *Übung* (exercise) den Wert 54 % (siehe Abbildung 7).

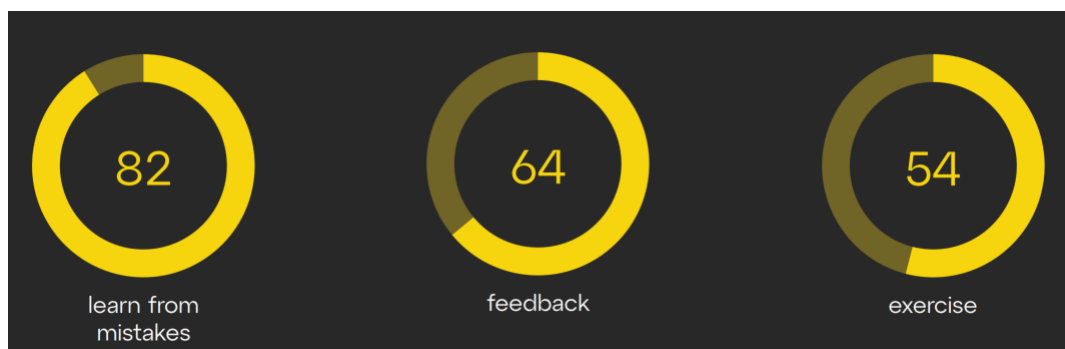


Abbildung 7. Ausprägung der Parameter auf der Grundlage des Fragebogens (internes Dokument Ergebnissrückmeldung von willms.partner 2023)

Im Vergleich zu den anderen untersuchten Fällen erreicht DATA in den Parametern *aus Fehler lernen* und *Übung* die zweithöchste Ausprägung. Der Parameter *Feedback* weist die dritthöchste Ausprägung aus. Beim Hinzuziehen der Validierungsdaten von willms.partner ist beim Parameter *aus Fehler lernen* im Vergleich zum Durchschnittswert von 77 % eine hohe Ausprägung vorhanden. Bei den Parametern *Feedback* befindet sich die Ausprägung über dem Durchschnittswert von 61.5 %. Demgegenüber ist die Ausprägung des Parameters *Übung* unter dem Durchschnittswert von 59 % einzuordnen.

4.1.3 Gegenüberstellung qualitative und quantitative Daten Fall 1 – DATA

Die qualitativen Daten werden den quantitativen Daten wie folgt gegenübergestellt: Lernen und Weiterentwicklung vs. Übung | Feedback vs. Feedback | Fehler vs. Fehler. Die erhobenen

qualitativen Daten im Bereich Zusammenarbeit werden nicht den quantitativen Daten gegenübergestellt, da es kein quantitativer Parameter dafür gibt.

4.1.3.1 Übung

Der Parameter *Übung* erzielt eine unterdurchschnittliche Ausprägung gegenüber den Validierungsdaten. Laut dem Fragebogenkonstrukt bedeutet dies, dass DATA Übungen, Tools und Praktiken für Weiterentwicklung weniger einsetzt als der Durchschnitt. Weiter werden diese weniger oft gebraucht und Entwicklungsziele werden weniger geteilt als bei anderen. Dieses Resultat wird durch die Interviewdaten teilweise unterstützt. Es werden in den Interviews sehr viele institutionalisierte Gefässe genannt, welche ein Lern- und Weiterentwicklungsausprägung haben. Auch im Alltag wird beschrieben, dass viel gelernt wird. Lernen wird in den Interviews als etwas beschrieben, was kontinuierlich passiert und von DATA stark gefördert wird. Diese Aussagen sprechen gegen den resultierenden Parameterwert und es wäre entsprechend eine höhere Ausprägung zu erwarten gewesen. In diesem Fall decken sich die quantitativen und qualitativen Daten nicht. Was für die unterdurchschnittliche Ausprägung spricht, ist, dass in den Interviews erwähnt wird, dass nicht jede Person die Gefässe nutzt und nicht jede Person die Weiterentwicklungsmöglichkeiten in Anspruch nimmt. Das nicht alle Personen bei DATA die Gefässe und Möglichkeiten nutzen, wäre eine Erklärung für den tieferen Wert.

4.1.3.2 Feedback

Der Parameter *Feedback* erzielt eine überdurchschnittliche Ausprägung gegenüber den Validierungsdaten. Laut dem Fragebogenkonstrukt würde dies bedeuten, dass die Personen bei DATA einander wertvolles Feedback geben, unabhängig von ihren Rollen. Weiter führt diese Ausprägung zur Annahme, dass aktiv nach Feedback gefragt wird. Dieses Resultat wird von den Interviewdaten unterstützt. Feedback wird als Auslöser für persönliche oder berufliche Weiterentwicklung angesehen. Diese Annahme zum Parameter Feedback widerspiegelt die hohe Ausprägung. Im Alltag wird bei DATA Feedback ausgetauscht, und es wird erzählt, dass aktiv nach Feedback gefragt wird. Auch wird beschrieben, dass es keine offiziellen Regeln für Feedback gibt

und dass es keinen Zwang gibt, einander Feedback zu geben. Diese Punkte geben einen Hinweis darauf, dass Feedback nicht so dicht und regelmässig ausgetauscht wird, wie es möglich wäre. Was dazu führt, dass die Ausprägung nicht höher ausfällt als angegeben. Weiter gibt es diverse geschaffene institutionalisierte Gefässe, um Feedback auszutauschen. Diese Gefässe werden aktiv genutzt. Diese institutionalisierte Praktik würde für einen höheren Wert sprechen, als DATA erreicht hat. Ein Interpretationsansatz, warum der quantitative Wert dennoch nicht höher ausfällt, könnte sein, dass in zwei Interviews negative Feedbackpraktiken genannt wurden, wie zum Beispiel, dass Feedback nicht direkt an die betroffene Person, sondern an eine Drittperson, gerichtet wird.

4.1.3.3 Fehler

Der Parameter *aus Fehler lernen* erzielt gegenüber den Validierungsdaten eine überdurchschnittliche Ausprägung. Laut dem Fragebogenkonstrukt und den Items in diesem Parameter würde dies bedeuten, dass DATA eine positive Sichtweise auf Fehler hat und Fehler als Hilfe für Lernen und Weiterentwicklung ansieht. Weiter wird Verantwortung für Fehler übernommen und es wird jeweils versucht zu verstehen, warum ein Fehler passiert ist und wie dieser zu vermeiden gewesen wäre. Entsprechend ergibt diese Ausprägung des Parameters, dass offen über Fehler gesprochen wird. Die qualitativen Daten unterstützen die Ausprägung des Fragebogens. Durch die Aussagen der Interviews geht hervor, dass Personen eine positive Sichtweise auf Fehler haben. So werden Fehler als eine Möglichkeit etwas zu lernen wahrgenommen. Weiter sind Annahmen wie «Jede Person macht Fehler.» und «Jede Person möchte ihr Bestes geben.» bei DATA vorhanden. Praktiken und Gefässe für Fehlerprävention oder Fehleranalyse werden genutzt. Gerade diese Grundannahmen, dass jede Person Fehler macht und Fehler die Möglichkeit geben, etwas zu lernen und sich weiterzuentwickeln sind Beweises für die hohe Ausprägung des Parameters im Fragebogen und unterstützen diese. Eine Interpretationsansatz könnte sein, dass die hohen Ansprüche an ein fehlerfreies Produkt eher für eine fehlervermeidende Haltung gegenüber Fehlern sprechen. Was dennoch gegen eine fehlervermeidende Haltung spricht, ist, dass im Entwicklungsprozess Risiken und Fehler offen gekennzeichnet werden und darüber

gesprochen wird. Dies deutet darauf hin, dass Fehler analysiert werden und lösungsorientiert damit umgegangen wird. Ein Interpretationsansatz, warum dieser Parameter nicht eine höhere Ausprägung erreicht, ist die leicht unterschiedliche Fehlerkultur in den einzelnen Teams. In den Interviews wird erwähnt, dass in den verschiedenen Teams unterschiedlich ausgeprägtes Vertrauen herrscht sowie die psychologische Sicherheit unterschiedlich ist.

4.2 Fall 2 - LEAD

LEAD ist ein Consultingunternehmen, welches den Hauptsitz in Deutschland hat. Weiter hat es zwei internationale Standorte, um Klient*innen auf der ganzen Welt zu begleiten. Das Unternehmen bietet ganzheitliche Entwicklungsprogramme für Individuen, Teams und Organisationen an. Es begleitet Veränderungen und entwickelt Leadership weiter. Das Unternehmen besteht aus 14 Berater*innen mit diversen Expertisen im Bereich Lernen und Entwicklung und ist hierarchisch aufgebaut, wobei die Hierarchien als flach beschrieben werden (persönl. Mitteilung Vorgespräch).

Gemäss ihrem Leitbild fasst LEAD ihre Werte in drei Statements zusammenfassen (Unternehmenswebseite Fall 2). Erstens: «Wir nehmen Komplexität an.» Dies bedeutet, dass sich LEAD bemüht, ein tiefgehendes und nuanciertes Verstehen zu erlangen und dabei verschiedene Perspektiven, Widersprüchlichkeiten und Polaritäten miteinzubeziehen. Zweitens: «Wir kultivieren Gemeinschaft». Das heisst, LEAD schafft den Zusammenhalt und die Unterstützung, die es benötigt, damit fortlaufendes Lernen und Wachstum ermöglicht wird. Im dritten Statement «Wir sind Vorbild für Entwicklung», geht es darum, sich mit Freude in das Unbekannte zu wagen, um sich weiterzuentwickeln. Weiter strebt LEAD laut ihrem Leitbild danach, ihre Klient*innen und Mitarbeitenden in ihrer Vielschichtigkeit und ihren Widersprüchen wertzuschätzen und dabei eine diverse, inklusive und förderliche Arbeitsumgebung zu schaffen (Unternehmenswebseite Fall 2).

4.2.1 Qualitative Daten Fall 2 – LEAD

Nachfolgend werden die Ergebnisse in den Untersuchungsfeldern Zusammenarbeit, Lernen und Weiterentwicklung, Feedback und Fehler für den Fall LEAD vorgestellt und analysiert.

4.2.1.1 Zusammenarbeit

Die Zusammenarbeit bei LEAD wird von den interviewten Personen als wertvoll angesehen. Zwei Personen heben hervor, dass für eine wertvolle Zusammenarbeit Erwartungen, Verantwortungen, Rollen, Lernziele und Ziele der Zusammenarbeit für alle Beteiligten klar sein müssen und auch sind.

Die Annahme, dass die zwischenmenschliche Beziehung in der Zusammenarbeit berücksichtigt, gepflegt und gestärkt werden muss, ist in allen Aussagen der drei Personen zu finden. Die Verbindung und Zusammenarbeit spiegeln sich laut einer Person in der Qualität der Arbeit wider. Eine andere Person beschreibt, dass die Beachtung der Grenze zwischen Individuum und Kollektiv wichtig ist für eine gute Zusammenarbeit, wobei unterschieden wird zwischen «Arbeit erledigen» und gemeinsam «in einen Lernbereich kommen». Alle befragten Personen sind der Annahme, dass Zusammenarbeit auch bedeutet, sich gegenseitig weiterzubringen und somit sich miteinander weiterzuentwickeln. Eine Person beschreibt, dass diese gemeinsame Weiterentwicklung nur dann stattfinden kann, wenn schwierige Dinge auch angesprochen und benannt werden. Dabei soll auch versucht werden, andere Meinungen zu verstehen.

LEAD weist eine hierarchische Struktur auf, wobei eine Person erzählt, dass es in diesen hierarchischen Strukturen auch angeordnete Vorgaben und Anweisungen geben kann. Dies geschehe jedoch sehr selten. Vielmehr wird beschrieben, dass Dinge im Dialog und gemeinsam bestimmt werden. So werden zum Beispiel Entscheidungen über alle Hierarchien, Rollen oder Funktionen hinweg gemeinsam getroffen. Auch werden gewisse Meetingstrukturen erwähnt, welche jede zweite Woche oder jeden Monat stattfinden, jedoch mit verschiedenen Konfigurationen der Organisation und mit unterschiedlichen Zielen und Inhalten. Näher wurde nicht auf die Meetings eingegangen. Bei der gemeinsamen Projektarbeit gibt es viele iterative Gespräche

oder Debriefings, welche den Bedürfnissen der beteiligten Personen angepasst werden. Was alle Personen in unterschiedlichen Ausprägungen beschreiben, ist, dass schwierige Themen, Spannungen, Schwierigkeiten und Veränderungen umgehend angesprochen werden. Spannungen werden somit hervorgehoben und diskutiert und ändern mitgeteilt, damit diese auch ihre Learnings draus ziehen können. So beschreibt eine Person Folgendes:

Das ist in unserer Organisation sehr üblich. Wir versuchen wirklich, schwierige Themen so früh wie möglich anzusprechen. Wenn es zum Beispiel eine Art Spannung zwischen meiner Rolle und der Autorität der anderen Person gibt, sagen wir, ich bin für ein Projekt verantwortlich, aber die Person, mit der ich zusammenarbeite, hat eine höhere Autorität innerhalb der Organisation. Dadurch entsteht eine gewisse Spannung, nicht wahr? Denn vielleicht bin ich der Entscheidungsträger, aber sie hat mehr Autorität. Und so besprechen wir diese Dinge. Wir versuchen also, so viel wie möglich zu kommunizieren, und wir haben verschiedene Räume, um diese Dinge zu kommunizieren. Aber wir versuchen, Spannungen und Themen anzusprechen, die man normalerweise vielleicht vermeiden würde. Und es ist bequemer, sie zu vermeiden, um diese Dinge zu überbrücken und eine bessere Zusammenarbeit zu erreichen. Das können wir in Einzelgesprächen tun, oder wir können sogar einen Fall in eine Mitarbeiterversammlung einbringen, damit alle aus dieser speziellen Spannung oder Schwierigkeit lernen können. (I18, 9)

Es bestehen bei LEAD somit gewisse Strukturen, welche je nach spontanen Bedürfnissen angepasst werden. Die Personen im Unternehmen können aufgrund ihrer Expertise auf verschiedene und mehrere Methoden und Strategien zurückgreifen und diese anwenden.

Die Haltung gegenüber von Veränderungen wird bei LEAD als eine aktive beschrieben. Es wird nicht versucht, die Arbeiten, welche Veränderungen mit sich bringen, zu vermeiden, sondern aktiv und mit Eigeninitiative, Selbsterkenntnis und Selbstbewusstsein den Veränderungen gegenüberzutreten.

Ich habe das Gefühl, dass wir alle intellektuell und von unseren Werten her eine echte Bereitschaft haben, uns mit Veränderungen oder Fragen des Wandels und der Anpassung auseinanderzusetzen. Und das ist auch ein Teil dessen, was wir für unsere Kunden tun. Es ist also ein bisschen Stolz damit verbunden. Und wir sind Menschen, und vieles verändert sich ständig. Es erfordert also eine Menge Arbeit und Aufmerksamkeit. Und ich glaube, was ich an unserer Kultur liebe, ist, dass wir es nicht versuchen. Zumindest soweit ich das beurteilen kann, versuchen wir nicht, Veränderbarkeit oder Anpassungsfähigkeit mit Freude und Spass gleichzusetzen, dass wir bereit sind zu akzeptieren, dass Menschen sich ärgern oder aufregen oder traurig sind oder das Gefühl haben, an den Rand gedrängt zu werden oder dass ihre Meinung nicht gehört wird. Es geht also um die Fähigkeit, diese Emotionen als unvermeidlich zu betrachten und nicht als etwas, das man vermeiden muss oder irgendwie. Wir sollten nicht so weit gehen, dass wir uns ständig über Veränderungen freuen, sondern dass wir uns gerne mit der Frage auseinandersetzen oder bereit sind, uns regelmässig mit der Frage der Veränderung zu beschäftigen. (I19, 11)

An diesem Zitat ist das aktive Auseinandersetzen mit Veränderungen zu erkennen, sowie, dass auch negative Gefühle zu Veränderung dazugehören und diese bei LEAD erlaubt sind.

4.2.1.2 Lernen und Weiterentwicklung

Alle interviewten Personen sind der Annahme, dass Lernen tief in den Grundwerten des Unternehmens verankert ist, sowie dass bei LEAD eine starke Lernorientierung herrscht. Sie erkennen dies daran, dass jeden Tag in ihrem Unternehmen gelernt wird und sehen das Potenzial zum Lernen in jeder Situation. So wird Lernen auch als eine wichtige Kompetenz beschrieben. Diese Haltung gegenüber von Lernen sei wichtig, sowie die eigene Wachstumsgrenze zu erforschen, schwierige Fragen zu stellen oder blinde Flecken zu erkennen. Dass Lernen und Weiterentwicklung einen grossen Einfluss auf Prozesse, Strukturen und die Arbeit hat, beschreibt eine Person wie folgt: «Es ist so, als ob Lernen und Entwicklung ein Dach ist, und jedes dieser Dinge passt in dieses Dach.» (I15, 29).

Lernen und Weiterentwicklung wird von allen Personen als sehr wichtig angesehen, um gute Ergebnisse, Qualität und Services für ihre Kundschaft abzugeben.

Ich denke also, dass Feedback eines von vielen Mitteln ist, um ständig im Dialog mit den Menschen zu sein und sich zu bereichern und weiterzuentwickeln. Ich denke, dass Fehler eine Form des Lernens sind, die auftreten können, um aus Fehlern zu lernen, wie ein Fehler ein Ereignis ist, genauso wie andere Dinge Ereignisse sind, und das kann wie ein Katalysator in einem Lernzyklus sein, um zu sagen: «Okay, was kann man daraus lernen?», aber ich denke, dass Lernen und Entwicklung wirklich ein Prozess der individuellen und kollektiven Sinnfindung ist, der dabei helfen kann, Fortschritt oder der allgemeine Generativität zu fördern, wie etwas, das sich an gemeinsamer Arbeit oder kollektiven Zielen orientiert, und ich denke, dass Praktiken und Strukturen wirklich wichtig werden, weil sie die zeitlichen Grenzen sind, in denen man absichtlich sicherstellt, dass verschiedene Arten von Lernprozessen stattfinden, weil wir dreidimensionale, wir sind voll dreidimensionale Menschen, die komplexe Arbeit leisten, und es gibt unendlich viele verschiedene Arten des Lernens, die immer in einem bestimmten Moment extrahiert werden können, also wie strukturiert man diese Zeit, man braucht eine Art von Praktiken, die helfen, sie zu verankern. (I15, 29)

In diesem Zitat ist zu erkennen, dass Lernen bei LEAD als ein Zyklus verstanden wird, in dem ein Ergebnis (zum Beispiel ein Feedback oder ein Fehler) diesen Zyklus auslöst. Innerhalb dieses Zyklus wird aufgrund der Ereignisse eine individuelle wie auch kollektive Sinnfindung angestrebt und -gestossen. Als weiterer Teil dieses Lernprozesses wird von mehreren Personen erwähnt, dass es wichtig sei, die Fähigkeit zu entwickeln, auch unangenehmen Emotionen zu ertragen und sich mit diesen zu befassen, auch wenn diese sehr unangenehm sind. Es wird ebenfalls die Annahme vertreten, dass es normal sei, dass diese unangenehmen oder negativen Emotionen bei der Weiterentwicklung aufkommen. Für ein Umfeld, in dem gut gelernt und sich weiterentwickelt wird, ist es laut den Personen deshalb wichtig, gegenseitiges Vertrauen zu haben. Dies wird in diesem Zitat gut ersichtlich:

Ich persönlich glaube, dass psychologische und sozial-emotionale Sicherheit und Vertrauensbindungen entscheidend sind. Ein Teil davon ist auch die ausdrückliche Anerkennung, dass wir uns selbst herausfordern und uns an unbequeme Orte begeben müssen. Das kann bedeuten, dass wir in Situationen geraten, die emotional herausfordernd sind. (I15, 35)

In der täglichen Arbeit beschreiben die Personen viele bewusste Meetings und geschaffene Räume, die je nach dem eine andere Lernausrichtung aufweisen. LEAD ist ständig auf der Suche nach weiteren Möglichkeiten, um kontinuierliche Lernmöglichkeiten zu schaffen. Alle zwei Wochen findet ein Meeting statt, welches die Möglichkeit gibt, auf den Balkon zu stehen, anstelle auf der Tanzfläche zu sein. Zwei Personen benutzen Balkon und Tanzfläche als Metaphern: Mit Balkon wird eine Metaebene verstanden, wo reflektiert, bewertet, beobachtet und analysiert wird und welche die Möglichkeit gibt, zu lernen. Die Tanzfläche stellt die produktiven, ausführenden Aufgaben dar.

Wir haben eine Reihe von Treffen, die jede zweite Woche oder jeden Monat stattfinden, in verschiedenen Zusammensetzungen der Organisation. Und bei all diesen Treffen gibt es in unterschiedlichem Masse zumindest die Erlaubnis, auf den Balkon zu gehen, um zu lernen, und nicht auf die Tanzfläche, um zu arbeiten. Und in einigen Fällen haben diese Treffen einen sehr expliziten Teil, in dem es darum geht, in den Lernmodus zu gehen, im Gegensatz zu einer Art von Projekten. Entscheidungsfindung, Erledigung von Dingen. Ich glaube, in unseren Gruppentreffen gibt es ein gewisses Mass an Bewusstheit und die Erlaubnis, sich zu verändern, das absolute Minimum, und das Maximum ist, dass in dem Treffen eine gewisse Zeit für das Lernen vorgesehen ist. (I19, 9)

Dieses Zitat beschreibt diese Balkon- und Tanzfläche als zwei unterschiedliche Modi, die explizit und bewusst eingenommen werden. So ist der Lernmodus auf dem Balkon zuzuordnen und der Arbeitsmodus der Tanzfläche. Dies führt innerhalb der Interpretation zu der Annahme, dass der explizite und bewusste Wechsel zwischen den beiden Modi dazu führt, dass für das Lernen explizit ein gemeinsamer Raum und eine geeignete Situation geschaffen werden. Mit dem Wechsel der

Modi wird das Lernen für alle beteiligten Personen in dieser Situation priorisiert. Diese Praktik scheint, aufgrund der Aussagen während der Interviews, tief bei LEAD verankert zu sein.

Als institutionalisierte Gefässe wurden in den Interviews diverse genannt: Als Developmental Pods wurde ein Gefäss beschrieben, in dem sich eine Gruppe von drei bis vier Personen, welche nicht kontinuierlich im Arbeitsalltag zusammenarbeiten, alle sechs Wochen trifft. In diesen Treffen besprechen die Teilnehmenden ihre Entwicklungsziele. Diese Treffen haben einen vordefinierten Prozess mit klarer Rollenvergabe, deren Besetzungen jedoch wechseln. Von einer Person wurde die Hospitalisierungspraxis beschrieben. Da wird eine Person während einer Umsetzung von einer anderen Person begleitet. Auch gibt es Fallberatungen, welche initiiert werden können. Diese Fallberatungen laufen nach einem strengen Protokoll ab. Auch wurden Hot Debriefings beschrieben, welche nach der Auslieferung zum Kunden stattfinden und in denen gemeinsam über die Auslieferung reflektiert und diskutiert wird. Eine Person beschreibt, dass in ihrem Team alle zwei Wochen ein Theorieblock eingeführt wird, in welchem Fachwissen zu einem Thema ge- und erlernt wird. Als weitere Gefässe wurden Mitarbeiterbesprechungen, Staff Meetings, Cycle Reviews und Performance Reviews genannt.

Mit der Anzahl und Regelmässigkeit der beschriebenen Gefässe und Praktiken lässt sich begründen, warum die interviewten Personen beschreiben, dass Erfahrungslernen und Lernen im Alltag jeden Tag geschieht. Weiter beschreiben sie, dass LEAD viel Unterstützung für das Lernen bietet und systemische unterschiedliche Prozesse dabei unterstützend wirken.

4.2.1.3 Feedback

Feedback als Begriff wird bei LEAD verstanden als das Geben von Inputs auf der Grundlage von eigenen Eindrücken und Interpretationen. Dabei kann die Initiative eines Feedbacks von unterschiedlichen Stellen ausgehen und an unterschiedliche Stellen gerichtet sein, beispielsweise ein ganzes Team, Einzelpersonen oder die Organisation. Eine Person beschreibt Feedback weiter als Verstärker, welcher eine Art Rückkoppelungsschleife auslöst, wobei die Person davon ausgeht, dass Feedback in einem Unternehmen ständig passiert. Dabei kann dieses Feedback eine positive wie

auch negative Schleife verursachen. Feedback wird verstanden als ein Signal von anderen Menschen, in dem versucht wird, das, was gesagt und getan wird, zu interpretieren und eine Rückmeldung darauf zu geben.

Feedback gibt die Möglichkeit, etwas zu lernen oder etwas zu verbessern, wobei es auch hilft, zu wachsen und andere Perspektive zu sehen. Die Annahme, dass Feedback wichtig ist und essenziell, um zu lernen, wird von allen interviewten Mitarbeitenden von LEAD postuliert.

Ich denke, wir lernen nicht, indem wir nur in den Spiegel schauen, sondern Feedback ist ein wesentlicher Bestandteil des gemeinschaftsorientierten Lernens, und ich denke, Feedback ist eines von vielen Mitteln, um ständig im Dialog mit den Menschen zu sein und sie zu bereichern und zu entwickeln. (I15, 29)

In dieser Aussage ist auch das Gemeinschaftliche ersichtlich, welches von allen Personen erwähnt wurde. Feedback wird nicht nur auf der individuellen Perspektive gesehen und angebracht, sondern auch an das gesamte System (Unternehmen), um gemeinsam weiterzukommen und zu lernen. Dabei steht die Weiterentwicklung von allen im Vordergrund und gegenseitige Schuldzuweisungen mittels Feedbacks gibt es nicht.

Zwei Personen beschreiben den Performance Review Prozess, bei welchem jedes Quartal oder jedes Halbjahr eine Leistungsbeurteilung durch die vorgesetzte und die mitarbeitende Person stattfindet. Beide Personen bewerten und beurteilen jeweils die Leistungen der mitarbeitenden Person und besprechen diese gemeinsam. Weiter gibt es Weekly Cycle Meetings, bei welchen Feedback gegeben und auch nach Feedback gefragt werden kann. Nach einem Workshop oder einem Projekt findet jeweils ein Meeting (Performance) statt. Eine Person nennt dies Hot Debriefing (10 Minuten oder länger), eine andere nur Debriefing. In diesen Meetings wird über die Leistung in dem durchgeführten Workshop oder Projekt gesprochen («Was lief gut, was schlecht?»). Je nach Bedürfnis oder Thema gibt es die Möglichkeit eines ad-hoc-Meetings oder eines Einzelmeetings.

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Case Consultation (Fallkonsultation). Jeder ist eingeladen, einen Case ins Staff Meeting mitzubringen. Dies ist jedoch nicht als Feedback

gekennzeichnet, da das Ziel Lernen ist. Eine Person beschreibt, dass sich Feedback im Alltag mehr nach Anfrage oder Ratschlag anfühlt als nach einem vollständigen Dialog. Zusätzlich wird von zwei Personen erwähnt, dass jeweils das System in den Mittelpunkt gestellt wird und nicht eine spezifische Person. Beim Geben von schwierigem Feedback wird erwähnt, dass sich an gemeinsamen Zielen und konkreten, beobachtbaren Beweisen orientiert wird und nicht an Interpretationen.

Eine Person erwähnt, dass ein Persönlichkeitsprofil (Tool Leadership Circle Profile) mit allen andern im Team geteilt wird. Dies bietet die Möglichkeit für zwischenmenschliches Feedback oder kompetenzbasiertes Feedback.

4.2.1.4 Fehler

Auf den Begriff des Fehlers gibt es bei LEAD mehrere Sichtweisen. Eine Person definiert einen Fehler, wenn etwas weniger effektiv ist als erwartet oder Momente, in denen die Person eine Fehlerdiagnose erhält. Weiter wird eine Interpretation oder Rückmeldung, die eine Neukalibrierung nach sich zieht, als Fehler verstanden. Die zweite Person definiert Fehler als eine Erwartung, welche nicht erfüllt wurde, da der Auftrag entweder nicht verstanden wurde oder die Person anders gehandelt hat als erwartet oder notwendig. Dies hat zur Folge, dass das gewünschte Ergebnis nicht dem entspricht, was gewollt war. Die dritte Person zieht für die Definition eine Analogie zur Musik: Wenn etwas aufgenommen wurde und danach abgespielt wird und es beim Abspielen nicht gut klingt, dann wäre dies ein Fehler. Dabei zieht diese Person den Schluss, dass Fehler eine Chance sind, um etwas zu bemerken und herauszufinden, warum es nicht funktioniert hat. Diese Ansicht teilen auch die anderen Personen. Auch sie sehen Fehler als Chance, etwas zu lernen oder als eine Form des Lernens und Verbesserns. Die Verbindung zwischen Fehler und Lernen wird als stark und als Teil der Lernrealität angesehen. Die Funktion von Fehlern ist Lernen. Eine Person beschreibt diese positive Sichtweise auf Fehler:

Das Schöne an den meisten Fehlern ist, dass man dann den Moment hat, auf den Balkon zu gehen und zu bewerten: «Oh, wow, das hatte eine andere Auswirkung, als ich erwartet

hatte.» Ich habe jetzt mehr Daten aus diesem Fehler gelernt, weil ich sehe, welche Auswirkungen er hat, und ich kann jetzt eine Kurskorrektur vornehmen. Ein Fehler ist meiner Meinung nach immer in einen Kreislauf eingebettet, in dem es darum geht, zu interpretieren, zu intervenieren und zu lernen. (I15, 23)

Keine der befragten Personen hat die Einstellung, dass jemand beabsichtigt Fehler verursacht. Sie sehen Umweltfaktoren als Grund, weshalb Fehler passieren und sprechen keine Schuldzuweisungen aus. Es wird beschrieben, dass Fehler offen geteilt und diskutiert werden, damit auch andere daraus lernen können. Eine Person beschreibt, dass Raum für Verletzlichkeit bei LEAD vorhanden ist, da einen Fehler zu begehen keine negativen Reaktionen bei anderen Mitarbeitenden hervorruft. «Und das Ziel liegt immer in der Entwicklung, sowohl organisatorisch, aber eine Organisation ist eigentlich eine Gruppe von Menschen. Daher muss sich jeder individuell weiterentwickeln, um als Organisation voranzukommen» (I18, 41).

Wenn Fehler passieren, wird eine fragende und verstehende Haltung von allen Personen beschrieben. Es wird versucht, den Fehler oder das, was nicht gut lief, zu verstehen. Dabei werden Dinge, die nicht gut gelaufen sind, auch mit anderen Personen transparent geteilt. Ein Meeting dafür wäre die Mitarbeiterversammlung, in welcher ein Fall besprochen werden kann. Dies wird Fallberatungsprozess genannt. Das heisst, dass zuerst der mitgebrachte Fall vorgestellt wird. Danach werden fünf Minuten lang Fragen gestellt. Erst danach wird diskutiert und eine Diagnose gestellt. Weiter werden dann Handlungsoptionen vorgeschlagen. Im Anschluss reflektiert die Person, welche den Fall mitgebracht hat und sagt, was sie daraus gelernt hat. Wichtig dabei sei es, dass alle dabei helfen, den Fehler kollektiv zu verstehen und daraus zu lernen. Auch kann an Mitarbeiterversammlungen in Form einer Fallberatung geteilt werden, was passiert ist, damit andere etwas lernen. Weiter wird die Möglichkeit beschrieben, bei Fehlern ad hoc eine Besprechung oder Nachbesprechung zu initiieren. Zusätzlich gibt es Zyklus Meetings, in welchen die aktuellen Projekte durchgesprochen werden. Auch da besteht die Möglichkeit, Fehler oder Probleme zu besprechen. Auch nach dem Abschluss eines Kundenprojektes wird im Debriefing über

Fehler oder Probleme, welche während dem Projekt aufgetreten sind, gesprochen. Eine Person sagt, dass es keinen generellen Prozess gibt, um aus Fehlern zu lernen: «Ich wette zwar, dass einige in unserem Team das manchmal tun, aber ich würde nicht sagen, dass es einen organisationsweiten Prozess zur Fehlerbeseitigung gibt.» (I19, 39).

Obwohl es laut dieser Aussage keinen organisationsweiten Prozess der Fehlerbeseitigung gibt, sind bei LEAD viele Praktiken und Gefässe zu identifizieren, welche dazu führen, dass entstandene Fehler reflektiert und analysiert werden, damit daraus gelernt wird. Gleichzeitig scheint bei LEAD in vielen Situation oder Meetings die Möglichkeit zu bestehen, über Fehler zu sprechen. Auch scheint bei LEAD die Vertrauensbasis, um sich über Fehler und Probleme zu unterhalten, sehr gross zu sein.

4.2.2 Quantitative Daten Fall 2 – LEAD

Das Unternehmen LEAD (n = 15) erreicht in dem Parameter *aus Fehlern lernen* (learn from mistakes) den Unternehmenswert 89 % von maximal möglichen 100 % (Vergleichswert 65-89 %). Für den Parameter *Feedback* den Wert 71 % (Vergleichswert 52-71 %) und für den Parameter *Übung* (exercise) den Wert 75 % (Vergleichswert 43-75 %) (siehe Abbildung 8).

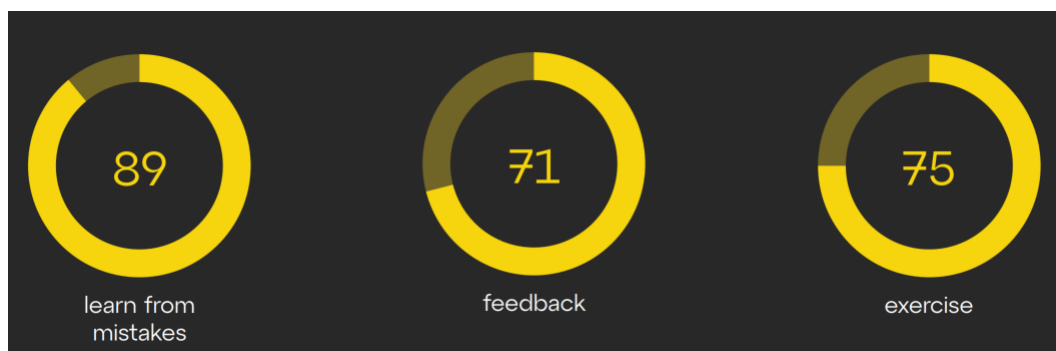


Abbildung 8. Ausprägung der Parameter auf der Grundlage des Fragebogens (internes Dokument Ergebnissrückmeldung von willms.partner 2023)

Gegenüber den untersuchten Fällen erreicht LEAD bei allen drei Parametern die höchste Ausprägung. Auch beim Dazuziehen der Validierungsdaten von willms.partner erreicht LEAD die höchste Ausprägung in allen drei Parametern.

4.2.3 Gegenüberstellung qualitative und quantitative Daten Fall 2 – LEAD

Die qualitativen Daten werden den quantitativen Daten wie folgt gegenübergestellt: Lernen und Weiterentwicklung vs. Übung | Feedback vs. Feedback | Fehler vs. Fehler. Die erhobenen qualitativen Daten im Bereich Zusammenarbeit werden nicht den quantitativen Daten gegenübergestellt, da es kein quantitativer Parameter dafür gibt.

4.2.3.1 Übung

Der Parameter *Übung* hat die zweithöchste Ausprägung innerhalb des Falles LEAD und die höchste Ausprägung gegenüber den Validierungsdaten. Laut dem Fragebogenkonstrukt bedeutet dies, dass LEAD Übungen, Tools und Praktiken anbietet für die eigene Weiterentwicklung als Unternehmen, aber auch der Mitarbeitenden. Weiter werden diese Angebote oft gebraucht und Entwicklungsziele werden geteilt. Die qualitativen Daten der Interviews unterstützen die quantitativen Daten. *Lernen und Weiterentwicklung* ist in den Grundwerten von LEAD tief verankert. Es gibt zahlreiche Praktiken, welche auch genutzt werden. Lernen und Weiterentwicklung wird explizit Raum gegeben. So wird mit dem Begriff Balkon explizit und bewusst eine Metaebene eingenommen, welche eine Lernperspektive ermöglicht. Weiter sind auch institutionalisierte Gefässe vorhanden, welche Lernen und Weiterentwicklung ermöglichen. All dies spricht für eine hohe Ausprägung des Parameters.

4.2.3.2 Feedback

Der tiefste Wert innerhalb des Falles LEAD erzielt der Parameter *Feedback* mit 71 %. Gleichzeitig ist dieser Wert für Feedback im Vergleich zu den anderen Fällen der höchst erreichte. Laut dem Fragebogenkonstrukt bedeutet die hohe Ausprägung, dass bei LEAD die Personen einander wertvolles Feedback geben, unabhängig von ihren Rollen. Weiter gibt ein hoher Wert den

Hinweis, dass aktiv nach Feedback gefragt wird. Die Daten aus den Interviews unterstützen die Fragebogenergebnisse. Es wird beschrieben, dass eine hohe Dichte an Feedback bei LEAD vorliegt. Feedback wird bei LEAD verwendet, um Personen oder das Unternehmen weiterzuentwickeln. Feedback wird somit nicht nur aus einer individuellen Perspektive gesehen, sondern als gemeinschaftlicher Prozess, damit jede Person sich bestmöglich weiterentwickeln kann. Ebenfalls weist LEAD viele verschiedene institutionalisierte Gefässe für Feedback auf. Diese Gefässe schaffen Möglichkeiten für Feedback und geben Feedback explizit Raum. Im Fall von LEAD scheinen diese Gefässe jedoch nicht zwingend notwendig zu sein, damit sich Mitarbeitende Feedback geben. Trotzdem sind die Gefässe ein wichtiger Bestandteil der Feedbackpraktik bei LEAD.

4.2.3.3 Fehler

Die höchste Ausprägung innerhalb von LEAD hat der Parameter *von Fehlern lernen*. Zudem erreicht die erzielte Ausprägung im Vergleich zu den Validierungsdaten den höchsten Wert. Laut dem Fragebogenkonstrukt würde dies bedeuten, dass LEAD eine positive Sichtweise auf Fehler hat und Fehler als Hilfe für Lernen und Weiterentwicklung ansieht. Ebenfalls spricht dieser Ausprägungswert dafür, dass Verantwortung für Fehler übernommen und jeweils versucht wird, zu verstehen, warum ein Fehler passiert ist und diesen zu analysieren. Die Ausprägung des Parameters weist weiter darauf hin, dass bei LEAD offen über Fehler gesprochen wird. Dieses Resultat kann durch die qualitativen Daten gestützt werden. Wie in den Interviews angesprochen, wird eine verstehende Haltung gegenüber Fehlern eingenommen und weiter herrscht die Haltung, dass niemand absichtlich Fehler verursacht. Es ist den Personen wichtig, zu reflektieren und zu analysieren, warum ein Fehler passiert ist. Dies aus dem Grund, weil Fehler die Chance bieten, etwas zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Darin spiegelt sich eine stark positive Sichtweise auf Fehler. Was ebenfalls für eine hohe Ausprägung spricht, ist, dass es bei LEAD keine Schuldzuweisungen gibt, wenn Fehler passieren. Keine Schuldzuweisungen und eine positive Sichtweise auf Fehler geben den Personen ein sicheres Umfeld, um offen über Fehler zu sprechen, diese miteinander zu diskutieren und gemeinsam daraus zu lernen. Aus den erhobenen Daten lässt

sich ableiten, dass bei LEAD ein sehr hohes gegenseitiges Vertrauen und eine hohe psychologische Sicherheit vorherrschen. Deshalb widerspiegeln die Interviewdaten die hohe Ausprägung gut und schlüssig.

4.3 Fall 3 - IT

IT ist ein Schweizer Informationstechnologie- und Softwareunternehmen, welches auf die Entwicklung und Bereitstellung von individualisierten IT-Dienstleistungen und Softwarelösungen für ihre Kund*innen spezialisiert ist. Seit 2018 ist IT als Holokratie organisiert und zählt zum heutigen Stand ca. 120 Mitarbeitende. Holokratie ist eine Form der Selbstorganisation und ein Modell für agiles Organisieren. Durch ihre Herangehensweise in den Themengebieten Aufgabenverteilung, Hierarchien, Entscheidungsfindung und selbstgesteuerte Teams unterscheidet sich diese Organisationsform von anderen. In einer Holokratie liegt die Verantwortung und Entscheidungsbefugnis bei den Mitarbeitenden und nicht bei einer definierten vorgesetzten Rolle. IT bezeichnet sich selbst als lernende Organisation. Die Werte von IT sind in ihrem Leitbild in fünf verschiedene Statements verpackt: «Wir sind neugierig», «Zusammen macht es Spass», «Wir geben Vollgas», «Nur zusammen leisten wir Grosses» und «Der Kunde, unser Fan» (Unternehmenswebseite Fall 4).

4.3.1 Qualitative Daten Fall 3 – IT

Nachfolgend werden die Ergebnisse in den Untersuchungsfeldern Zusammenarbeit, Lernen und Weiterentwicklung, Feedback und Fehler für den Fall IT vorgestellt und analysiert.

4.3.1.1 Zusammenarbeit

Bei der IT herrscht eine familiäre Atmosphäre. Die Holokratie regelt die Zusammenarbeit und gibt die Spielregeln vor. Alle interviewten Personen betonen die gegenseitige Hilfsbereitschaft. Jeder der nach Hilfe fragt, erhält diese auch. Jedoch ist es wichtig, dass nach Hilfe fragen nicht bedeutet, dass jemand einem die Verantwortung abnimmt. Weiter ist es wichtig, konkret zu

formulieren, wobei oder wie man Hilfe braucht, um diese auch wirklich zu erhalten. Eine Person beschreibt dies wie folgt:

Wenn eine Person helfen kann, sind sie meistens hilfsbereit. Aber trotzdem ist der Lead immer noch bei einem selbst. Es nimmt niemand einem alles ab, sondern man muss häufig konkret sagen, dass man dort und dort helfen könnte. Und dann hilft die Person schon. Aber wenn man keinen Plan hat, ist es manchmal schwierig, diese Hilfe zu bekommen. (I5, 19)

Die offene Kommunikation, gegenseitige Transparenz und Ehrlichkeit und Unkompliziertheit werden in den Interviews ebenfalls hervorgehoben. Weiter wird der persönliche Draht zueinander erwähnt. Generell wird beschrieben, dass offen über Dinge gesprochen wird, Rückmeldungen und Änderungswünsche offen adressiert werden. Als wichtig für die Zusammenarbeit werden Eigeninitiative, Einsatzwille, Eigenverantwortung, emphatische Menschlichkeit und Drive jedes Einzelnen erwähnt. Mit Drive ist gemeint, Dinge auszuprobieren und zu verbessern, auch mal fehlzuschlagen und trotzdem eine gute Idee auszuprobieren. Die Haltung bei der Zusammenarbeit wird als zuhörend und nicht rechtfertigend beschrieben. Wenn eine Änderung gewünscht wird, ist diejenige Person für die Umsetzung verantwortlich, welche die Änderung wünscht.

Alle zwei Wochen wird aufgrund der Holokratie ein Tactical durchgeführt. Dies ist ein strukturiertes Meeting mit Moderator*in und Protokoll, welches eine Stunde lang dauert. Als ein weiteres Meeting wird das Governance Meeting erwähnt. Tacticals wie auch das Governance Meeting sind für den Informationsfluss zwischen allen Personen von Bedeutung. Innerhalb jedes Teams sieht die Zusammenarbeit anders aus und die Personen können ihre Zusammenarbeit selbständig miteinander gestalten. Als generelle digitale Tools werden Microsoft Teams erwähnt und ein Ticketingsystem. Als ungeschriebene Regel benennt eine Person die Antwortzeit bei E-Mails von einem Tag, wobei es keine ungeschriebene Regel für die Antwortzeiten für Chatnachrichten auf Microsoft Teams gibt, da es in diesem Punkt unterschiedliche Erwartungen vorherrschen. Weiter hilft es bei der Zusammenarbeit, wenn Fokuszeiten im Kalender eingetragen werden, da diese

Einträge den Mitarbeitenden helfen, abzuwägen, ob die betroffene Person gerade ansprechbar ist oder nicht.

Ein wichtiger Punkt, welchen alle erwähnt haben, ist die Benennung von negativen und kritischen Stimmen. Diese haben bei der Zusammenarbeit Platz und werden wertgeschätzt, aber nicht bewertet.

Im Projektkontext werden Retros durchgeführt. In diesen wird besprochen, wie etwas gemacht wurde und ebenfalls auch Emotionen und Empfindungen ausgetauscht. In den Retros werden ebenso Erwartungen und kritische Stimmen ausgetauscht. Wenn Kritik ausgeübt wird, werden die Reaktionen als meist gut beschrieben. Mit gut meinen die interviewten Personen, dass eine zuhörende und verstehende Haltung eingenommen wird.

Gegenüber Veränderungen beschreiben alle Personen, dass bei der IT eine offene Haltung vorherrscht. Veränderung ist etwas Gewünschtes, jedoch weist eine Person darauf hin, dass es von Person zu Person Unterschiede gibt:

Ich glaube, das ist von Person zu Person unterschiedlich. Aber grundsätzlich begrüßen wir Veränderungen. Das äussert sich auch firmenweit, dass wir ein Credo haben: «Safe enough to try». Das heisst, wenn ein Vorschlag kommt, etwas anders zu machen, muss man sehr gute Argumente dagegen haben, dass man das nicht macht. Also dass man dies nicht verändert. Das heisst, Veränderung hat immer Vortritt, grundsätzlich. Das finde ich sehr gut und das ist auch für die meisten Personen gut. (I11, 11)

4.3.1.2 Lernen und Weiterentwicklung

Lernen und Weiterentwicklung haben für zwei der befragten Personen einen hohen Stellenwert, für eine Person einen mittleren. Dies, weil das Thema Lernen und Weiterentwicklung gefördert und unterstützt wird. Vor allem wenn ein Pain vorhanden ist oder gewisses Knowhow in der Praxis gebraucht wird, entsteht ein Bedürfnis für Weiterentwicklung. Lernen und Weiterentwicklung werden vor allem dann gefördert, wenn ein Praxisbezug erkennbar ist. Die Unterstützung ist zum Beispiel in Form eines sehr grosszügigen finanziellen Beitrags des

Unternehmens erkennbar. Jedoch erwähnen alle Personen, dass die Zeit für Weiterentwicklung manchmal fehlt. Was in dem folgenden Zitat ersichtlich ist:

Eigentlich einen sehr hohen, aber die Zeit fehlt einfach. Jedoch wenn ich sagen würde, ich würde es gerne machen. Dann in der Regel sagen sie immer: «Ja, kein Problem», und unterstützen sehr grosszügig vom finanziellen Beitrag her. Also sehr offen, aber die Zeit fehlt.
(19, 27)

Lernen im Alltag oder «Learning by doing», wie es auch genannt wurde, hat ebenfalls einen wichtigen Stellenwert. Hauptsächlich der interne Wissenstransfer wird als wichtig erachtet, weshalb Wissen gerne und aktiv geteilt wird. Eine Person betont, dass das Wissen breiter zu verteilen einen Vorteil bringt, da die Lastverteilung besser ist und es nicht bei einer Person zu einer Überlastung kommt.

Learning by doing, also Lernen durch Tun, Probieren, Handeln, nach dem Motto «Safe enough to try» (übersetzt: sicher genug zum Ausprobieren) erwähnen alle als bewährte Praxis. Durch Projekte, Herausforderungen oder durch den Arbeitsalltag werden ständig neue Dinge gelernt, da sie für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben wichtig sind. Auch erwähnt eine Person, dass durch Herausforderungen oder durch eine neue Rolle gelernt und sich weiterentwickelt wird. Auch findet ein reger interner Wissensaustausch statt, sodass die Expertise einer mitarbeitenden Person einer anderen zugutekommt. Auch werden jeder mitarbeitenden Person eine Fachbegleitung sowie eine Personalbegleitung zur Seite gestellt. Diese geben Inputs auf fachlicher oder persönlicher Ebene. Gerade zwischen der Fachbegleitung und der mitarbeitenden Person findet ein fachlicher Wissenstransfer statt, zum Beispiel durch Peer Programming. Die Personalbegleitung kann jedes Jahr neu gewählt werden. Eine weitere Rolle ist die Ausbildungsrollenrolle. Diese Rolle ist für die Anträge für externe Weiterentwicklungen zuständig. Eine Person erklärt, dass es wenig konkrete Gefässe zum Lernen bei IT gibt. Eine andere Person gibt an, dass einige Dinge intern organisiert werden. Als Beispiele fügt sie Vorträge, Besuche von Konferenzen, Showcases, Produktvorstellungen und Rückblicke auf Projekte an. Das Gefäss der Mission Excellence fand in der

Vergangenheit statt, ist jedoch eingeschlafen und durch andere Tools und Gefässe abgelöst worden. Was stellvertretend erwähnt wurde, ist die Ernennung von Champions, damit diese ihr Wissen an alle anderen weitergeben können. Somit werden diese Champions in einem bestimmten Thema oder Tool geschult und geben ihr Wissen an die anderen Mitarbeitenden weiter. Das Wichtigste dabei ist, dass es in der Verantwortung von jedem Einzelnen liegt, eigenes Lernen und eigene Weiterentwicklung anzureissen. Eine Person beschreibt, dass die Organisationsform der Holokratie es sehr einfach macht, sich weiterzuentwickeln, da die momentanen Rollen, welche eine Person hat, auch ersetzt werden können. Daher sei es in einer Holokratie grundsätzlich immer möglich, bestimmte Rollen neu anzunehmen oder abzugeben.

4.3.1.3 Feedback

Feedback wird als Begriff mit Rückmeldung gleichgesetzt, also einer Person zu sagen, was diese gut oder schlecht gemacht hat. Dies kann in unterschiedlichen Formen gemacht werden, als Beispiele wurden schriftliche und mündliche Rückmeldungen genannt und es wurde auf konstruktive Rückmeldungen verwiesen. Ebenfalls könne eine Rückmeldung auch über Dinge passieren, welche gemacht oder nicht gemacht wurden. «Ich finde, es wird fast kein Feedback auf emotionalem Level geben. Persönliches wird nie besprochen. Wenn es Feedback gibt, ist es sehr sachlich oder auf das Projekt gezogen. Oder auf Zahlen und Fakten basiert.» (I5, 77).

Eine Person erklärt, dass in einer Holokratie jeder selbst in seiner Rolle entscheidet und agiert, weshalb der Spiegel ein wenig fehlt. Positives Feedback wird gegeben, negatives weniger. Ungefragtes Feedback gibt es ebenfalls selten. Eine Person beschreibt den Stellenwert wie folgt und betont gleichzeitig, dass jede Person selbst Feedback einholen muss: «Auf eine Art ein sehr grossen, aber man muss es selbst einholen. Das heisst, ungefragtes Feedback gibt es selten.» (I11,31).

Wenn ein Feedback stattfindet, ist dieses ehrlich, die Feedback erhaltende Person kann also darauf zählen, dass das Feedback auch so gemeint ist. Eine Person beschreibt, dass zwar Feedback gegeben wird, aber auch Dinge nicht angesprochen werden und begründet dies darin, dass das auch

menschlich sei. Feedback wird als Anstoss für Weiterentwicklung angesehen, aber auch als Perspektive von aussen und in Zusammenhang mit dem Selbstwertgefühl gebracht.

In den Interviews wurde erklärt, dass es aufgrund der Holokratie grundsätzlich kein Gefäss für Feedback gebe, weil rollenbasiert zusammengearbeitet wird und nicht personenbasiert. In der Einführung ins Unternehmen wird jeder Person erklärt, dass daher Feedback aktiv eingeholt werden muss. Dies geschieht zum Beispiel durch eine Anfrage per E-Mail für Feedback. Daraufhin erhalten die Mitarbeitenden laut ihren Aussagen meist ein umfangreiches Feedback.

Es gibt keine Gefässe in der Holokratie für Feedback, weil es auf Rollen basiert und nicht auf Personen. Man bekommt am Anfang schon gesagt, man muss sich das Feedback selbst und aktiv einholen. Ich mache das aber nicht so und ich kann mir vorstellen, dass es vielen Leuten schwerfällt, aktiv Feedback einzuholen. Wenn ich Feedback bekomme, ist es nicht eingeholtes Feedback, sondern ein spontanes Feedback von jemandem. (I5,35)

Das Zitat zeigt, dass bei der IT im Alltag auch spontanes Feedback gegeben wird. Dies passiert zum Beispiel nach einem gemeinsamen Meeting, Arbeitsprozess oder nach einem Meeting mit Kunden. Auch bei den Retros wird Feedback gegeben und von Zeit zu Zeit wird auch eine explizite Feedback-Retro veranstaltet. Weiter erwähnt eine Person, dass während den Tactical Meetings eine Art von Feedback stattfindet, denn dort kann jedes Thema mitgenommen und nach Feedback gefragt werden. Von allen interviewten Personen wird hervorgehoben, dass es grundsätzlich keine systematischen Ansätze für Feedback gibt und diese, falls gewünscht, selbst geschaffen werden müssen. Diese Ansätze und Anstösse schlafen jedoch immer wieder ein. Als ein Grund wird die fehlende Zeit genannt, da die Kunden wichtiger sind als interne Prozesse.

Trotzdem werden diese geschaffenen systematischen Ansätze in den Interviews angesprochen. Beispielsweise gibt es ein Plüschtier, das von einer Person mit einem Feedback an eine andere Person weitergegeben wird. Dieses werde jedoch selten gebraucht. Weiter wird ein Meeting erwähnt, in dem jeder sich einloggen kann und per Zufallsauswahl mit einer anderen Person zusammenkommt. In diesem Gespräch wird dann gegenseitig Feedback gegeben. Ebenfalls

wird ein Zettel erwähnt, welcher mit Feedback an den Arbeitsplatz einer Person gelegt werden kann.

Zu einem grossen Teil beschreiben die Personen, dass Feedback entweder spontan oder durch aktives Anfragen gegeben wird. Schliesslich besteht in der Holokratie die Möglichkeit, eine Spannung zu erfassen. Diese Spannung wird in ein Tool eingegeben und hat dann einen offiziellen Charakter. Dadurch wird diese Spannung diskutiert und oftmals bereits in der Diskussion aufgelöst. Wenn nicht, wird eine Roadmap oder ein Plan erstellt, wie die Spannung aufgelöst werden kann. Die Person, welche diese Spannung eingibt, ist verantwortlich für die Umsetzung und erst, wenn diese Person die Spannung als erledigt betrachtet, ist diese auch erledigt.

Eine befragte Person ist der Annahme, dass sie zu allem, was im Rahmen einer Rolle getan wird, nicht Feedback geben kann, da sie nicht alle Fakten hat, um in der Aussenperspektive ein vollständiges Bild zu erhalten.

4.3.1.4 Fehler

Der Begriff Fehler wird im Sprachgebrauch der IT wenig genutzt. Es werden stattdessen Begriffe wie Problem oder Versäumnis genutzt. Trotzdem definieren die interviewten Personen den Begriff Fehler, als etwas, was nicht gut gelaufen ist oder etwas, was sie anderes machen können. Im schlimmsten Fall ist ein Fehler auch etwas, was der IT schadet.

Der Leitsatz «Safe enough to try» wird von allen Personen erwähnt. Dies bedeutet, dass Ideen ausprobiert werden sollen, solange diese nicht schaden, auch wenn sie am Ende schief gehen. Die Haltung gegenüber Fehlern wird deshalb als locker beschreiben. Falls etwas keinen Erfolg bringt, ist die Einstellung dazu: «Gut, haben wir es ausprobiert». Denn es wird auch davon ausgegangen, dass niemand absichtlich einen Fehler begeht. Der Umgang mit Fehlern beschreibt eine Person im folgenden Zitat:

Eine sehr lockere. Es gehört dazu, auch durch die Holokratie, dass man sagt, solange die Firma nicht in Ruin treibt oder etwas sehr schlecht macht, dann kann es mal gegeben, dass etwas nicht ein grosser Erfolg ist, aber es ist gut, dass wir es ausprobiert haben. (15, 59)

Eine Person hat das Gefühl, dass häufig ähnliche Fehler passieren, da es kein Ansatz gibt, um kollektiv aus Fehlern zu lernen. Weiter geben alle Personen an, eher vorsichtig und nicht allzu mutig zu sein, damit keine Fehler passieren, denn jeder Person ist bewusst, dass theoretisch alles gemacht werden kann.

Auch wird von jemanden die Einstellung beschrieben, dass etwas, solange es nicht als Spannung aufgenommen wird, kein Problem sei und wenn doch, dann seien Probleme lösbar. Diese Haltung ist eine stark lösungs- oder lernorientierte. Bei systemischen Problemen wird geschaut, was am gesamten System geändert werden kann, um solche Probleme zukünftig zu vermeiden.

Fehler werden als wichtig erachtet, da es im Wertesystem der IT so hinterlegt ist und gleichzeitig muss IT als Unternehmen sehr innovativ sein. Da Innovationen gefördert werden, gibt es auch Vieles, was zwar ausprobiert, danach jedoch nicht weiterverfolgt wird. Von einer Person wird das unternehmerische Denken von allen mitarbeitenden Personen hervorgehoben. Da jeder die Verantwortung trägt, ist jeder daran interessiert, dass es rentiert.

Die interviewten Personen beschreiben verschiedenen Praktiken und Gefässe, welche bei IT bezüglich Fehler vorhanden sind: Um Fehler zu vermeiden, beschreibt eine Person das Absprechen mit anderen, wenn es um kritische Dinge geht. So werden Entscheidungen mit anderen besprochen, obwohl jede Person die Entscheidungsfreiheit hätte, selbst zu entscheiden. Auch in den Tacticals können Fehler oder Probleme besprochen und Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden. Trotzdem erwähnt eine Person, dass es keine offiziellen Strukturen oder Gefässe gibt, wo miteinander über Fehler gesprochen wird. Daher würde es auf die einzelne Person ankommen, um zu reflektieren und daraus zu lernen. Eine andere Person beschreibt, dass bei dem Prozess der Softwareentwicklung nonstop Bugs produziert werden. Beim Auftreten von Bugs gibt es eine klare Herangehensweise. Da ein hoher Qualitätsanspruch an die Software gestellt wird, werden Bugs schnellstmöglich behoben. Dies geschieht mit dem nächsten Sprint. Ausserhalb der Softwareentwicklung besteht die Möglichkeit, eine Spannung einzugeben. Dann wird gemeinsam besprochen, was in Zukunft besser gemacht werden soll, wodurch aus der Situation gelernt wird.

Bei groben Fehlern würden Konsequenzen folgen. Dazu gäbe es seit einiger Zeit einen Prozess, dieser wurde bisher jedoch noch nie genutzt.

Auf informeller Ebene erwähnen zwei Personen, dass bei Fehlern mit vertrauten Personen oder der Personalbegleitung im Unternehmen gesprochen werden kann. Die Initiative muss jedoch auch da von der Person kommen, welche das Bedürfnis hat, den Fehler zu besprechen. In der Theorie könnte ein Fehler gemacht werden, ohne dass jemand anders diesen bemerken würde.

Die interviewten Personen sind sich einig, dass durch Fehler gelernt wird und so die Möglichkeit entsteht, sich weiterzuentwickeln. Jedoch beschreibt jemand, dass nicht immer über Kritik und Verbesserungen gesprochen wird oder darüber, wenn etwas schiefgelaufen ist. Dadurch werde die Chance, dass alle etwas daraus lernen, vergeben.

4.3.2 Quantitative Daten Fall 3 – IT

Das Unternehmen IT (n = 27) erreicht in dem Parameter *aus Fehler lernen* (learn from mistakes) den durchschnittlichen Gesamtwert 74 % von maximal möglichen 100 %. Für den Parameter *Feedback* den Wert 66 % und für den Parameter *Übung* (exercise) den Wert 50 % (siehe Abbildung 9).

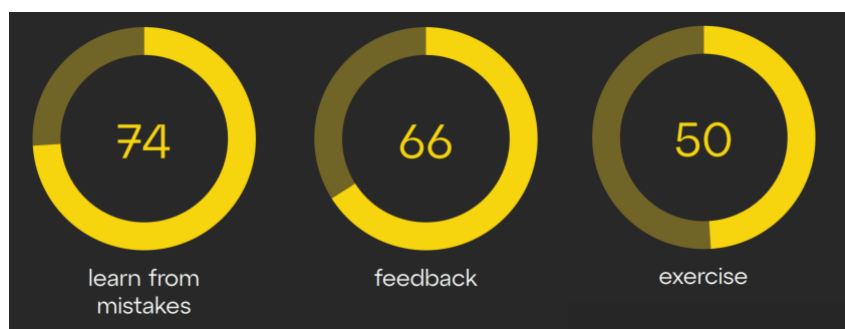


Abbildung 9. Ausprägung der Parameter auf der Grundlage des Fragebogens (internes Dokument Ergebnissrückmeldung von willms.partner 2023)

Gegenüber den untersuchten Fällen hat der Parameter *Feedback* die zweithöchste Ausprägung, der Parameter *Übung* die dritthöchste und der Parameter *aus Fehler lernen* die

niedrigste Ausprägung. Durch das Hinzuziehen der Validierungsdaten sind die Werte aus *Fehler lernen* (\emptyset 77 %) und *Übung* (\emptyset 59 %) unter dem Durchschnittswert. Der Parameter *Feedback* liegt über dem Durchschnittswert von 61.5 %.

4.3.3 Gegenüberstellung qualitative und quantitative Daten Fall 3 – IT

Die qualitativen Daten werden den quantitativen Daten wie folgt gegenübergestellt: Lernen und Weiterentwicklung vs. Übung | Feedback vs. Feedback | Fehler vs. Fehler. Die erhobenen qualitativen Daten im Bereich Zusammenarbeit werden nicht den quantitativen Daten gegenübergestellt, da es kein quantitativer Parameter dafür gibt.

4.3.3.1 Übung

Der Parameter *Übung* erzielt gegenüber den Validierungsdaten eine unterdurchschnittliche Ausprägung. Laut dem Fragebogenkonstrukt bedeutet dies, dass IT Übungen, Tools und Praktiken weniger für Weiterentwicklung nutzt als andere Unternehmen, die an der Validierungsstudie teilgenommen haben. Die Interviewdaten unterstützen diesen Wert: Praktiken und Gefässe werden zwar genutzt, jedoch ist durch die Holokratie jeder selbst dafür verantwortlich, diese Gefässe bei Bedürfnis zu erschaffen oder zu nutzen. Als häufigste Praktik findet Lernen im Alltag somit aufgrund von Arbeitsaufgaben statt. Mit dem Motto «Safe enough to try» das Irrtumslernen praktiziert. Trotzdem liegt die Verantwortung für Lernen und Weiterentwicklung bei jeder Person selbst. Durch die Rollen der Fachbegleitung, der Personalbegleitung und der Ausbildungscoordination hat jede Person bei der IT drei Ansprechpersonen, welche beim Lernen und der Weiterentwicklung unterstützen können. Institutionalisierte Gefässe wie zum Beispiel Mission Excellence, welche in der Vergangenheit bei IT praktiziert wurden, sind eingeschlafen oder durch andere Gefässe ersetzt worden. Als Grund für das Einschlafen von gewissen Praktiken wird die fehlende Zeit erwähnt. Institutionalisierte Gefässe wie Rückblicke auf Projekte, Produktvorstellungen oder Showcases werden weiterhin praktiziert. Was für die tiefe Ausprägung des Parameterwerts spricht, ist die fehlende Zeit für Weiterentwicklung und Lernen, welche einige Male erwähnt wird. Dadurch wird

nach der Fokus vermehrt auf das Lernen von Dingen gelegt, welche relevant sind für die Erledigung der Arbeitsaufgaben und nicht auf persönliche Weiterentwicklung in einem weiteren Verständnis.

4.3.3.2 Feedback

Der Parameter *Feedback* erzielt gegenüber den Validierungsdaten eine überdurchschnittliche Ausprägung. Laut dem Fragebogenkonstrukt bedeutet dies, dass bei IT die Personen einander grösstenteils wertvolles Feedback geben, unabhängig von ihren Rollen. Weiter weist diese Ausprägung darauf hin, dass grösstenteils aktiv nach Feedback gefragt wird. Diese Ergebnisse werden von den Interviewdaten unterstützt. Es zeigt sich, dass Feedback gegeben wird, jedoch eher nur positives Feedback und für Feedback ein aktives Einholen nötig ist. Die Verantwortung, Feedback zu erhalten, liegt bei jeder einzelnen Person. Es fällt dabei auf, dass es beim Thema Feedback Unterschiede aufgrund der Rolle der befragten Personen gibt: So beschreibt die Person, welche im Softwareentwicklungskries arbeitet, viel mehr Möglichkeiten, bei welchen gegenseitiges Feedback ausgetauscht wird. Auch beschreibt diese Person mehr Gefässe, in welchen Feedbacks ausgetauscht werden können. Es scheint somit grosse Unterschiede zu geben, welche Praktiken wie in Bezug auf Feedback gelebt werden. IT wirkt daher in Bezug auf Feedback in gewissen Aussagen widersprüchlich. Dass Feedback nicht im gesamten Unternehmen ähnlich praktiziert wird, widerspiegelt sich in dem erreichten quantitativen Wert mit einer geringeren Ausprägung im Vergleich zu den erreichten Werten bei den anderen Fällen.

4.3.3.3 Fehler

Der Parameter *aus Fehlern lernen* erzielt die höchste Ausprägung innerhalb des Falles IT, jedoch eine leicht unterdurchschnittliche Ausprägung gegenüber den Validierungsdaten von willms.partner. Laut dem Fragebogenkonstrukt bedeutet dies, dass IT eine weniger positive Sichtweise auf Fehler hat als die anderen Fälle und Fehler weniger stark als Hilfe für Lernen und Weiterentwicklung ansieht. Ebenso bedeutet dies aber auch, dass IT firmenintern und im Vergleich zu den anderen Parametern am stärksten ist und am meisten Wert auf eine positive Fehlerkultur legt. Weiter wird Verantwortung für Fehler übernommen und jeweils versucht zu verstehen, warum

ein Fehler passiert ist und dies zu analysieren. Zusätzlich fühlen sich Personen wohl genug, um über ihre Fehler zu sprechen. Auch bei diesen beiden Punkten sind die Aussagen im Hinblick auf die Durchschnittswerte leicht zu nivellieren. Die qualitativen Daten unterstützen diese quantitativen Ergebnisse. Mit dem Motto «Safe enough to try» (übersetzt: sicher genug zum Ausprobieren), wird in den Interviews erwähnt, dass bei IT ein Umfeld geschaffen wird, in dem es erlaubt ist, Fehler zu machen. Dieser Leitsatz ist in der Kultur tief verankert, da dieser oft und in allen Interviews erwähnt wurde. Die Annahme, dass Fehler nicht absichtlich gemacht werden, ist eine weitere verbreitete Annahme. Im gemeinsamen Sprachgebrauch wird der Begriff Fehler wenig gebraucht, vielmehr werden Wörter wie Probleme oder Versäumnis benutzt. Trotzdem gibt es ein Verständnis dafür, was ein Fehler ist. In den Interviews werden Hinweise darauf gegeben, dass nur teilweise über Fehler gesprochen wird und dieser Ansatz entsprechend auch nur teilweise gelebt wird. Zum Beispiel gibt es keine offiziellen Gefässe oder Strukturen, um gemeinsam über Fehler zu sprechen. Trotzdem können vorhandene und für andere Zwecke geschaffene Gefässe für die Fehlerbesprechung genutzt werden. Dies führt dazu, dass jede Person selbst entscheidet und es in ihrer Verantwortung liegt, ob sie über Fehler sprechen möchte oder nicht. Daraus resultiert, dass einige Personen nicht über Fehler sprechen und deshalb entweder selbst nicht lernen oder die Chance, dass andere etwas daraus lernen könnten, nicht genutzt wird. Dies geht mit der Beobachtung einer interviewten Person einher, welche schilderte, dass oft die gleichen Fehler passieren, weil nicht kollektiv davon gelernt wird. Diese Punkte erklären einen vergleichsweise tieferen Wert des Parameters. Auch gibt es in den Interviews Hinweise darauf, dass nicht alle Personen bei der IT offen über Fehler sprechen. Gegenüber den allgemeinen Fehlern, die entstehen könnten und bei denen keine offiziellen Gefässe zur Besprechung existieren, gibt es bei den Bugs eine klare Herangehensweise und institutionalisierten Prozesse.

4.4 Fall 4 - CONSULTING

CONSULTING ist ein Consultingunternehmen mit Hauptsitz in Deutschland und ist international tätig. Sie bietet eine Strategieberatung für nachhaltige Entwicklung an und entwickelt

innovative Lösungen für Entwicklungsherausforderungen ihrer Kundschaft im öffentlichen und privaten Sektor (Unternehmenswebseite Fall 4). CONSULTING ist ein mitarbeiterzentriertes Unternehmen und hat insgesamt 14 Mitarbeitende. Die Leitprinzipien von CONSULTING sind Verbundenheit, Respekt, Hilfsbereitschaft, Teilen, Gemeinschaft, fürsorgliches Vertrauen und Uneigennützigkeit (Unternehmenswebseite Fall 4).

4.4.1 Qualitative Daten Fall 4 – CONSULTING

Nachfolgend werden die Ergebnisse in den Untersuchungsfeldern Zusammenarbeit, Lernen und Weiterentwicklung, Feedback und Fehler für den Fall CONSULTING vorgestellt und analysiert.

4.4.1.1 Zusammenarbeit

Die interviewten Personen von CONSULTING heben bezüglich der Zusammenarbeit besonders die Kommunikation hervor. Die Kommunikation untereinander wird als positiv, offen, ehrlich und emphatisch beschrieben und findet auf Augenhöhe statt. Wichtig für die Personen ist es, bei der Arbeit gemeinsam Spass zu erleben. Die Organisation wird als gemeinschaftliche Organisation (von Mitarbeitenden geführtes Unternehmen) beschrieben, mit keinen starken Hierarchien. Weiter herrschen viele Freiheiten, sich einzubringen und sehr selbstbestimmt und selbstorganisiert zu arbeiten. Von den interviewten Personen wird berichtet, dass es nach einigen Experimenten, wie die Zusammenarbeit aussehen soll, nun zwei Arten von Zusammenarbeit und Diskussionsarbeit auf der Organisationsebene gibt: den Geschäftskreis und den Personenkreis. Wie diese Kreis zusammenhängen, beschreibt das folgende Zitat ausführlicher:

Die derzeitige Iteration unserer Experimente besteht darin, dass wir im Grunde zwei Hauptkreise haben. Der eine ist der Personenkreis und der andere ist der Geschäftskreis. Der Personenkreis kümmert sich um alles, was mit der Einstellung von Mitarbeitern zu tun hat, mit dem Wohlbefinden, um zu verstehen, ob es irgendwelchen Stress gibt, oder im Grunde auch mit der Entwicklung in Bezug auf Schulungen, usw. Und der Geschäftskreis kümmert sich um die Akquisition und, Sie wissen schon, die Finanzen usw. Da wir ein kleineres Unternehmen sind, ist die Mehrheit unseres Teams entweder im Geschäftskreis oder im

Personenkreis tätig. Und unsere geschäftsführenden Partner sind in beiden Kreisen tätig, um sie zusammenzubringen und die Entscheidungen und Erkenntnisse aus beiden Kreisen miteinander zu verknüpfen. So praktizieren wir es also. Auf Organisationsebene arbeiten wir auch mit Instrumenten wie Zielen und Schlüsselergebnissen zusammen. Auf Projektebene setzen wir dann viel agiles Projektmanagement ein, um intern im Team und auch mit Kunden und Kundinnen und anderen Stakeholdern usw. zusammenzuarbeiten. (I13, 7)

Bei CONSULTING wird somit auch projektbasiert zusammengearbeitet. Im Grundsatz wurde erzählt, dass jede Person selbst entscheiden kann, an welchen Projekten diese arbeiten möchte. Bei der Zusammenstellung der Projektteams wird auch darauf geachtet, welche Kenntnisse und Interessen sich gut ergänzen.

Jeden Montag findet ein Austausch statt. In diesem Austausch geht es weniger um den jeweiligen Projektstand, sondern viel mehr um die Personen und darum, wie es ihnen geht, ob Stress ein Thema ist, wie die Arbeitsauslastung aussieht, welche Herausforderungen im Raum stehen etc. Diese Werte werden mit einem Thermometer ausgewiesen. Entweder geht es darum, die anderen wissen zu lassen, wo man selbst steht oder es wird versucht gemeinsam im Meeting oder bilateral nach dem Meeting eine Lösung zu finden. Dinge können angesprochen werden, da ein gegenseitiges Vertrauen herrscht.

4.4.1.2 Lernen und Weiterentwicklung

Beide interviewten Personen sind der Annahme, dass Lernen und Weiterentwicklung bei CONSULTING einen hohen und wichtigen Stellenwert haben. Sie beschreiben, dass es in ihrem Arbeitsalltag im Consulting wichtig ist, eine offene Haltung gegenüber Lernen zu haben. Durch Veränderungen und verschiedene Bedürfnisse von Kund*innen entstehen so immer wieder Gelegenheiten und Möglichkeiten, um Neues zu lernen. Lernen passiert nach ihren Ansichten jeden Tag, was folgendes Zitat untermauert:

Das ist also etwas, das täglich passiert, weil wir forschen und neue Dinge lernen. Ja, so ziemlich täglich, da die Arbeit in einem Beratungsunternehmen bedeutet, dass man sich im

Grunde bei jedem Projekt auf den neuesten Stand bringen muss. Ich würde also sagen, das passiert täglich. (I13, 13)

Wichtig erscheint einer Person, dass Raum geschaffen wird für Weiterentwicklung:

Ich denke, auf jeden Fall Raum schaffen für die Entwicklung, also dass jeder die Möglichkeit hat, auch mal was Neues auszuprobieren oder auf ein neues Projekt reinzukommen. Also diesen Freiraum zu schaffen und dann auch gutes Zuhören, denke ich, auch um zu schauen, was so die Bedürfnisse sind oder wo sich auch jemand weiterhin entwickeln möchte. Und dann auch zu unterstützen und auch zu überlegen, gemeinsam, was man dann machen könnte, um in diese Richtung zu gehen. (I8, 63)

Die interviewten Personen beschreiben verschiedene Praktiken, welche bei CONSULTING im Bereich Lernen und Weiterentwicklung ausgeübt werden. Eine Praktik ist es, interne Trainings zu organisieren. Diese dauern je nach Bedarf zwischen 30 und 60 Minuten. In diesen Trainings werden Präsentationen gehalten, zum Beispiel über spezifische Projekte oder neue Methoden, welche angewendet wurden. So werden gewonnene Erkenntnisse oder entstandenes Wissen durch Projekte von einer Person oder einem Projektteam mit allen intern geteilt. Der Austausch von Wissen, Erkenntnissen, neu Gelerntem oder Einblicke wird jedoch nicht nur in Form eines Trainings gelebt, sondern auch in wöchentlichen Meetings. Weiter werden, angepasst an den vorhandenen Bedarf in einem Projekt, Recherchen für ein bestimmtes Thema betrieben, um Wissen aufzubauen, welches für das Projekt relevant ist. Dieses Wissen und Knowhow kann auch mithilfe von online Trainings angeeignet werden. Ebenfalls werden innerhalb von Projekten bei Bedarf interne Expert*innen hinzugezogen. Dies geschieht, wenn Knowhow in dem Projektteam nicht vorhanden ist, für das Projekt jedoch gebraucht wird. Das gesamte Projektteam lernt durch diese Expertise. Es wurde auch beschrieben, dass durch Stärken von Projektmitgliedern ebenfalls Wissen oder Kompetenzen weitergegeben und, gelernt und gelehrt werden. Eine weitere Praktik ist das Organisieren oder Besuchen von externen Trainings, sofern die gewünschte Expertise intern nicht vorhanden ist. Was beide interviewten Personen betonten, ist das aktive Teilen von Gelerntem

untereinander, um kontinuierlich voneinander zu lernen. Somit werden zum Beispiel alle internen Trainings aufgezeichnet und in einer Wissensdatenbank gespeichert. Auf diese Datenbank haben alle Mitarbeitenden Zugriff und können somit nicht nur Trainings, sondern auch andere Inhalte für andere zugänglich machen. Die Initiative, ihr Wissen oder eigene Erkenntnisse zu teilen, muss jedoch von der jeweiligen Person kommen.

Ein weiteres Tool ist die jährliche Umfrage. In dieser werden Wünsche und Notwendigkeiten im Bereich Lernen und Weiterentwicklung sowie Trainingsbedürfnisse erfasst. Ein internes Team leitet aus der Umfrage Vorschläge ab und organisiert die Trainings.

4.4.1.3 Feedback

Für den Begriff Feedback gibt es nach den Aussagen und dem Wissen der interviewten Personen kein allgemeines Verständnis: «Ich weiss nicht, ob es ein allgemeines Verständnis gibt. Also Feedback, würde ich sagen, ist weniger institutionalisiert.» (18, 27). Die Person ist, wie deutlich kommuniziert, der Ansicht, dass bei CONSULTING Feedback wenig institutionalisiert ist. Eine Person ordnet den Begriff Feedback als einen Vorschlag ein, damit jemand etwas verbessern kann oder als positive Ermutigung. Weiter betont diese Person, dass Feedback kein Urteilen ist oder dazu da ist, seine eigenen Unsicherheiten an anderen auszulassen. Im folgenden Zitat wird Feedback bezüglich der Wichtigkeit eingeordnet und wie Feedback erfolgen sollte:

Ich denke, es ist sehr wichtig. Und es ist sehr wichtig, dies auf eine gute Art und Weise zu tun. Feedback ist immer, sowohl positive Ermutigung als auch sehr spezifische Bereiche, in denen man sich verbessern kann, sowie klar definierte Vorschläge zur persönlichen Weiterentwicklung. Und ich würde auch gerne sagen, was es nicht ist. Nach meinen bisherigen Erfahrungen ist es definitiv nicht so, dass man eine Art Urteil abgibt oder du weisst schon. Man lässt seine eigene Unsicherheit an anderen Menschen aus. Also ich denke, die Art und Weise, wie wir Feedback geben, ist extrem wichtig. (113, 27)

Beide interviewten Personen ordnen die Wichtigkeit von Feedback in CONSULTING als hoch ein. Die Haltung gegenüber von Feedback wird bei der CONSULTING als offen beschrieben. Weiter

heben diese hervor, dass Feedback im Vergleich zu anderen Unternehmen einen hohen Stellenwert hat, jedoch bei CONSULTING einen etwas weniger hohen Stellenwert als Lernen und Weiterentwicklung erhält. Zusätzlich betonen beide die Wichtigkeit, dass Feedback in einer angemessenen Weise und auf einem guten Weg praktiziert wird. Dies sei äusserst signifikant. Denn Feedback soll so geschehen, dass daraus gelernt wird. Daher wäre es kontraproduktiv, wenn Feedback dazu genutzt würde, jemanden zu beleidigen oder zu demütigen und somit ein defensives Verhalten auslösen würde. So sind beide Interviewten der Annahme, dass Feedback in seiner korrekten Form dazu da ist, von anderen Personen zu lernen und sich somit weiterzuentwickeln. Feedback ist bei CONSULTING eng mit Lernen verbunden, denn Feedback kann aufzeigen, was in Zukunft verbessert werden könnte und bietet somit die Chance, durch Feedback aus Erfahrungen zu lernen und daran zu wachsen. Eine Person sieht vor allem das kontinuierliche Feedback als Hilfe, sich stetig zu verbessern und in der gemeinsamen Arbeit weiterzuentwickeln. Feedback nimmt somit eine wichtige Funktion für Weiterentwicklung und Wachstum ein. Eine Person beschreibt, dass Feedback auch überwältigend sein könne und die Feedback empfangende Person Schwierigkeiten haben könnte, das Feedback einzuordnen. Deshalb sei es wichtig, die Person bei der Einordnung zu unterstützen.

Die interviewten Personen beschreiben verschiedene Praktiken, welche bei CONSULTING im Bereich Feedback ausgeübt werden.

Als ein Gefäss, um Feedback zu geben oder zu erhalten, werden Retrospektiven im Team oder am Ende eines Meetings genannt. Je nach Bedarf wird versucht, in diesen Situationen Feedbacks einzubauen. Walking Talk mit den Managing Partner*innen wurde als weiteres Gefäss genannt, um sich in einem Gespräch auszutauschen und wo Feedback im Rahmen persönlicher Entwicklungsmassnahmen stattfindet. Weiter bestehe die Möglichkeit des aktiven Einholens von Feedback. Dies funktioniere folgendermassen: Falls eine Person ein Feedback wünscht, muss diese mittels Eigeninitiative andere Personen um ein Feedback im gewünschten Bereich bitten. Danach wird dieser Person ein konstruktives Feedback gegeben.

Eine Person beschreibt, dass Feedback in allen Situationen zu jeder Zeit ausgetauscht werde, was in dem folgenden Zitat erläutert wird:

Ich denke, dass wir in allen Situationen, in denen wir miteinander arbeiten und uns gegenseitig Erkenntnisse mitteilen, entweder mündlich oder in Form von Dokumenten, immer ein Feedback dazu geben, wie es weitergehen könnte oder was man aus anderen Blickwinkeln betrachten könnte oder was man tun könnte. Das ist eine Sache, aber eine andere. Aber davor geben wir immer ein wertschätzendes Feedback. Es beginnt also mit einer wertschätzenden Rückmeldung darüber, was in diesem speziellen Fall sehr gut gemacht wurde. Und dann geben wir ein Feedback zu den verschiedenen Dingen, die noch untersucht werden könnten. (I13, 29)

In diesem Zitat ist ebenfalls zu erkennen, dass die Art, wie Feedback gegeben wird, als sehr wichtig erachtet wird. Beide Personen beschreiben, dass Methoden wie Theory U oder andere ganzheitliche Ansätze beim Geben von Feedback angewendet werden. Oft wird sehr konkretes und spezifisches Feedback ausgetauscht und offen diskutiert, wenn das Feedback nicht klar oder die Feedback empfangende Person mit dem Feedback nicht einverstanden ist. Dieses Feedback geschieht jedoch in unterschiedlichen Momenten und Situation.

4.4.1.4 Fehler

Bezüglich der gemeinsamen Kommunikation bei CONSULTING betonen beide interviewten Personen, dass der Begriff Fehler nicht verwendet wird. «Ich wollte sagen, dass wir dieses Wort nicht verwenden, «Fehler». Ich glaube, ich habe es persönlich noch nie benutzt oder gegenüber jemandem verwendet.» (I13, 51). Im gemeinsamen Sprachgebrauch werden am ehesten Begriffe wie Herausforderung, Schwierigkeit oder Feedback zur Verbesserung (Feedback to improve) verwendet.

Eine Person ordnet den Begriff Fehler mit dem Beispiel ein, in einer stressvollen Situation in einer E-Mail das inkorrekte Datum hinzuschreiben. Eine andere Person beschreibt, dass wenn Herausforderungen auftreten oder Dinge nicht wie gewünscht funktionieren, gemeinsam versucht

wird, die Situation zu verstehen und daraus zu lernen. Eine anklagende oder verurteilende Haltung gegenüber Fehlern sei nicht vorhanden. Eine andere Person ist der Ansicht, dass jede Person ihre Arbeit gut machen möchte und unglücklich sei, wenn ein Fehler passiert. Weiter nimmt diese Person die Haltung ein, dass niemand perfekt sei.

Da der Begriff Fehler bei CONSULTING nicht verwendet wird, haben die interviewten Personen vor allem von Praktiken erzählt bei Schwierigkeiten, welche aufgetreten sind. Dies wird mit dem folgenden Zitat verdeutlicht:

Jeder kann sagen, dass etwas anders hätte gemacht werden können. Also sorgen wir dafür, dass die Dinge angesprochen werden, ohne sie als Fehler zu bezeichnen. Wenn es so etwas wie einen "Elefanten im Raum" gibt, über den man nicht sprechen möchte, dann ist das sowohl für uns persönlich als auch für das Unternehmen ein Verlust. Deshalb ist es wichtig, darüber zu sprechen, ohne das Label „Fehler“ zu verwenden oder zu sagen, dass es keine Fehler im Unternehmen gibt und alle perfekt sind. Es geht darum, darüber zu sprechen, sie anzugehen, und dass jeder eine gewisse Verantwortung übernimmt. (I13, 55)

Schwierigkeiten werden angesprochen und nicht im Raum stehen gelassen, somit soll für die Zukunft aus diesen Schwierigkeiten etwas gelernt werden. Dafür steht, laut den Aussagen der interviewten Personen ein grosses Repertoire an Methoden und Vorgehensweisen zur Verfügung, welche individuell und situativ angewendet werden können. Schwierigkeiten werden somit in den Projekten und unmittelbar geklärt. Falls jedoch etwas Relevantes für das Gesamtunternehmen erarbeitet wird, wird dies mit dem gesamten Unternehmen geteilt, was auch zu Interventionen im gesamten Unternehmen führen kann. Oft wird auch gemeinsam reflektiert und analysiert, was nicht gut gelaufen ist, um daraus für die Zukunft zu lernen.

4.4.2 Quantitative Daten Fall 4 - CONSULTING

Das Unternehmen CONSULTING (n = 15) erreicht in dem Parameter *aus Fehler lernen* (learn from mistakes) den durchschnittlichen Gesamtwert 80 % von maximal möglichen 100 %. Für den

Parameter *Feedback* erreicht es den Wert 55 % und für den Parameter *Übung* (exercise) den Wert 44 % (siehe Abbildung 10).

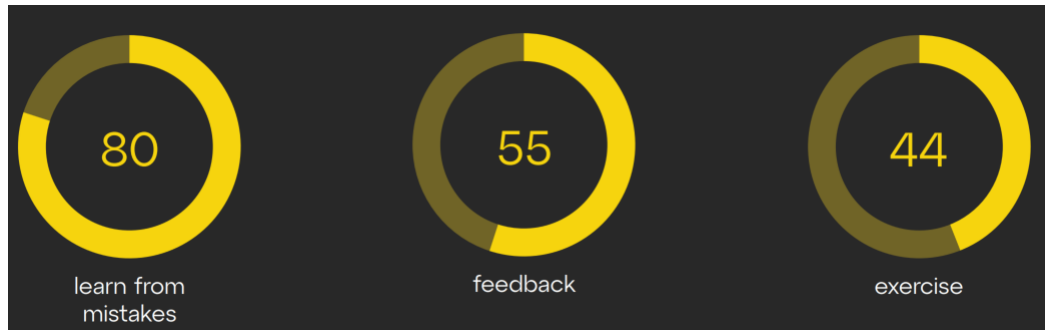


Abbildung 10. Ausprägung der Parameter auf der Grundlage des Fragebogens (internes Dokument Ergebnismeldung von willms.partner 2023)

Gegenüber den anderen untersuchten Fällen erreicht CONSULTING die dritthöchste Ausprägung im Parameter *aus Fehler lernen*, in den Parametern *Feedback* und *Übung* die niedrigste. Mit dem Hinzuziehen der Validierungsdaten von willms.partner hat der Parameter *aus Fehler lernen* eine Ausprägung über dem Durchschnittswert von 77%. Die Parameter *Feedback* (\emptyset 61.5 %) und *Übung* (\emptyset 59 %) weisen eine Ausprägung unter dem Durchschnittswert auf.

4.4.3 Gegenüberstellung qualitative und quantitative Daten Fall 4 – CONSULTING

Die qualitativen Daten werden den quantitativen Daten wie folgt gegenübergestellt: Lernen und Weiterentwicklung vs. Übung | Feedback vs. Feedback | Fehler vs. Fehler. Die erhobenen qualitativen Daten im Bereich Zusammenarbeit werden nicht den quantitativen Daten gegenübergestellt, da es kein quantitativer Parameter dafür gibt.

4.4.3.1 Übung

Eine unterdurchschnittliche Ausprägung gegenüber den Validierungsdaten erreicht auch der Parameter *Übung*. Laut dem Fragebogenkonstrukt bedeutet dies, dass bei CONSULTING Übungen, Tools und Praktiken nicht regelmässig für Weiterentwicklung genutzt werden. Die Ausprägung gibt Hinweise darauf, dass diese Tools ebenfalls nicht täglich gebraucht werden. Dieses Ergebnis deckt

sich nur teilweise mit den Aussagen in den Interviews, denn dort werden viele Lernmöglichkeiten in der täglichen Arbeit beschrieben. Lernen und Weiterentwicklung schein laut den Aussagen der Personen einen wichtigen Stellenwert zu haben. So werden institutionalisierte Gefässe beschrieben, wie zum Beispiel die Wissensdatenbank und der stetige gegenseitige Wissensaustausch in Form von Trainings. All dies würde für eine eher höhere Ausprägung sprechen. In den Interviews wird fast ausschliesslich von fachlichem Lernen und Lernen in Bezug auf die Arbeitstätigkeit, also Lernen mit einem hohen praktischen Bezug gesprochen. Eine Interpretation könnte sein, dass Lernen und Weiterentwicklung vor allem zum Ziel haben, die Projekte zu verbessern und die Kundenbedürfnisse besser zu erfassen und diese noch kompetenter zu bedienen. Somit würde die persönliche Weiterentwicklung eher als ein Nebenprodukt verstanden werden, was eine tiefere Ausprägung in Hinblick auf diesen Parameter erklären könnte. Es besteht auch die Annahme, dass sich Personen bei CONSTULTING auch persönlich weiterentwickeln, der explizite Raum für persönliche Weiterentwicklungen jedoch nicht vorhanden ist, sondern von den einzelnen Personen geschaffen werden müsste. Diese Annahme würde ebenfalls den tieferen Wert der Ergebnisse aus dem Fragebogen erklären. Es könnte somit durchaus der Fall sein, dass trotz weniger Strukturen viel gelernt und weitergebildet wird.

4.4.3.2 Feedback

Gegenüber den Validierungsdaten und im Vergleich zu den anderen Fällen erreicht der Parameter *Feedback* eine unterdurchschnittliche Ausprägung. Laut dem Fragebogenkonstrukt bedeutet dies, dass bei CONSULTING die Personen einander weniger wertvolles Feedback geben und dieses nicht ganz unabhängig von ihren Rollen. Die Ausprägung gibt Hinweise darauf, dass eher selten aktiv nach Feedback gefragt wird. Das Ergebnis des Fragebogens deckt sich nicht vollständig mit den Aussagen der Interviews. In diesen wird Feedback als etwas beschrieben, was kontinuierlich und täglich passiert und als etwas sehr Wichtiges für Lernen und Weiterentwicklung angesehen wird. Jedoch wird in den Interviews auch beschrieben, dass es nicht viele institutionalisierte Möglichkeiten gibt, um einander Feedback zu geben. Ein wichtiger Aspekt scheint die Art und Weise

zu sein, wie Feedback gegeben wird. So wird erwähnt, dass Feedback nur wertvoll ist, wenn dieses auf einem angemessenen und guten Weg kommuniziert wird. Dies lässt jedoch die Frage offen, inwieweit auch kritisches Feedback ausgetauscht wird. Die Hinweise aus den Interviews sind nicht eindeutig. Es wird erwähnt, dass Feedback gegeben wird, damit sich eine Person verbessern kann, was auch auf kritisches Feedback hindeutet. Und es wird wiederholt die Wichtigkeit betont, wie Feedback gegeben wird, weil durch Feedback gelernt wird und die Annahme bei CONSULTING herrscht, dass wenn Feedback in einer guten Form praktiziert wird, die Feedback erhaltende Person am meisten daraus lernen kann. Durch die Aussagen in den Interviews liesse sich eine etwas höhere Ausprägung der Fragebogenergebnissen erwarten. CONSULTING scheint mit dem ganzheitlichen Feedbackgeben eine Praktik gefunden zu haben, wie sie Feedbacks austauschen. Eine Hypothese für die tiefere Ausprägung bildet die Annahme, dass nicht alle Personen bei CONSULTING diese Praktiken auch wirklich praktizieren oder sich daran halten.

4.4.3.3 Fehler

Die höchste Ausprägung innerhalb des Falles CONSULTING erreicht der Parameter *aus Fehlern lernen*. Gegenüber den Validierungsdaten ist die Ausprägung über dem Durchschnittswert einzuordnen. Laut dem Fragebogenkonstrukt bedeutet dies, dass CONSULTING eine positive Sichtweise auf Fehler hat und Fehler als Hilfe für Lernen und Weiterentwicklung ansieht. Weiter wird Verantwortung für Fehler übernommen und es wird jeweils versucht zu verstehen, warum ein Fehler passiert ist und diesen zu analysieren. Die Ausprägung gibt Hinweise darauf, dass offen über Fehler gesprochen wird. Das Ergebnis wird teilweise durch die Aussagen in den Interviews unterstützt. Die Personen nutzen den Begriff Fehler nicht, sondern ersetzen diesen durch Begriffe wie Herausforderung, Schwierigkeit oder Feedback zur Verbesserung. Laut ihren Aussagen sprechen sie jedoch offen über Verbesserungen und Dinge, welche nicht ideal gelaufen sind. Dabei beschreiben sie, dass gemeinsam versucht wird, diese zu analysieren und zu verstehen, damit alle etwas lernen. Eine Interpretation dieses Sprachgebrauches und des doch auftretenden Thematisierens von Fehlern könnte sein, dass das Wort Fehler nicht verwendet wird, weil es bei

CONSULTING negativ konnotiert ist. Um diese negative Konnotation zu umgehen, könnte das Wort Fehler ersetzt worden sein durch andere Begriffe, die positiver konnotiert sind. Mit dieser Wortersetzung hat CONSULTING einen Weg gefunden, über Fehler zu sprechen und daraus zu lernen, ohne den Aufwand betreiben zu müssen, dass Wort Fehler neu und/oder positiv zu konnotieren.

4.5 Vergleich der Fälle

Die vier untersuchten Unternehmen weisen unterschiedliche Ausprägungen einer Lern- und Weiterentwicklungsorientierung auf. Bei allen Unternehmen steht das Thema Lernen und Weiterentwicklung im Fokus. Diese Fokussierung ist jedoch je nach Fall unterschiedlich ausgeprägt. LEAD und DATA sehen Lernen und Weiterentwicklung als Teil ihrer Kultur und sind daher tief in ihren Grundwerten verankert. Trotz dieser tiefen Verankerung wird bei DATA fachliches Lernen und Weiterentwicklung etwas mehr fokussiert als persönliches Lernen. Bei IT und CONSULTING erscheint die Lern- und Weiterentwicklungsorientierung weniger ausgeprägt als bei LEAD und DATA. Trotzdem wird bei IT und CONSULTING Lernen und Weiterentwicklung ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Eine Gemeinsamkeit bezüglich des Lernverständnisses bei allen Unternehmen ist, dass Lernen kontinuierlich stattfindet und von dem Unternehmen gefördert wird. Die Ausprägung der Förderung ist unterschiedlich, ebenso wie die Auslöser dieser Lern- oder Weiterbildungsprozesses. Bei drei der vier Unternehmen (DATA, IT und CONSULTING) ist der häufigste Auslöser für einen Lern- oder Weiterentwicklungsprozess die Umwelt oder der Anstoss, Produkte oder Leistungen zu verbessern. Bei LEAD scheint dies auch ein Auslöser zu sein, jedoch viel weniger häufig. So geht es bei LEAD vielmehr darum, aktiv seine Wachstumsgrenzen zu erforschen und sich damit auseinanderzusetzen, ohne diesen direkten Link zur Umwelt. Ebenfalls scheinen bei LEAD das Lernen und die Weiterentwicklung organisch stattzufinden, da die Personen bewusst zwischen Arbeits- und Lernperspektive unterscheiden. DATA bietet viele Lernmöglichkeiten durch geschaffene Gefässe oder Lernmöglichkeiten an. Trotzdem werden diese nicht von allen Personen gleichermaßen genutzt. Dies ist bei LEAD anders: Dort scheinen alle Personen eine sehr hohe

Lernorientierung aufzuweisen. Beim Fall IT sind die Praktiken des Lernens durch Tun und des Lernens durch Ausprobieren tief verankert, wodurch Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten organisch im Alltag entstehen. Dies geschieht jedoch fast ausschliesslich durch einen individuellen Prozess. Für das kollektive Lernen werden wenige Situationen beschrieben. Weiter liegt bei IT das Lernen und die Weiterentwicklung in der Verantwortung jedes Einzelnen. Bei CONSULTING ist das aktive Teilen von Wissen tief verankert, jedoch liegt es an jeder Person, dieses Wissen aktiv mit anderen zu teilen. Somit ist auch bei diesem Fall die Eigeninitiative in diesem Bereich sehr wichtig.

Allen Unternehmen ist es wichtig, Räume für das Lernen und die Weiterentwicklung zu schaffen. Dies ist ein Grund, warum in allen Unternehmen institutionalisierte Gefässe für das Lernen und die Weiterentwicklung existieren. Die Vielfältigkeit dieser Gefässe und die Inklusion in den Arbeitsalltag unterscheiden sich. DATA weist den diversesten Blumenstrauß an Gefässen auf. Alle möglichen Lernmöglichkeiten, ob diese intern oder extern sind, werden angeboten und genutzt. Die Nutzung je nach Gefäss ist jedoch unterschiedlich ausgeprägt. Bei IT sind die Gefässe weniger institutionalisiert und auch wenige Gefässe vorhanden. So liegt es meist an den Bedürfnissen der einzelnen Personen, sich für die unterschiedlichen Gefässe zu interessieren. Bei CONSULTING ist es wichtig, das eigene Wissen zu teilen, weshalb Gefässe wie interne Trainings oder Vorträge stattfinden oder bei Projekten eine interne Person mit einer bestimmten Expertise unterstützend hinzugezogen wird. Es scheint jedoch keinen regelmässigen Raum für Lernen oder Weiterentwicklung zu geben. LEAD weist die grösste Inklusion von Lern- und Weiterentwicklungsfässen in den Arbeitsprozessen auf. So werden bei LEAD alle Gefässe oder Meetings genutzt, um Raum für Lernen und Weiterentwicklung zu schaffen. Die Rahmenbedingungen oder Ausprägung des Raumes für Lernen pro Gefäss unterscheidet sich jedoch. Durch die expliziten Wechsel zwischen Tanzfläche und Balkon, schafft es LEAD, den Fokus zwischen diesen Perspektiven zu wechseln und somit Lernen als bewussten und aktiven Teil der Arbeit anzuerkennen.

Im Bezug auf Feedback sind sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen allen vier Unternehmen erkennbar. Das Verständnis von Feedback ist bei den Unternehmen ein Unterschiedliches, sowie die Annahmen, welche in der Kultur über Feedback herrschen. Das Verständnis und die Annahmen von Feedback pro Fall sind in der Abbildung 11 gegenübergestellt.

Fall 1 DATA	Fall 2 LEAD	Fall 3 IT	Fall 4 CONSULTING
<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis • Rückmeldung von Empfindungen und Wahrnehmungen • Rückmeldung von Verhalten oder Qualität der Arbeit • Annahmen • Wertvolles Instrument • Abgleich Selbst- und Fremdwahrnehmung • Geschenk • Möglichkeit, Wachstum und Weiterentwicklung zu fördern • Veränderungen anstossen & Auslöser für Weiterentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis • Input auf Grundlage eigener Eindrücke und Interpretation • Annahmen • Verstärker • Funktion, etwas zu lernen, zu verbessern, zu wachsen • Feedback findet auf individueller und systemtechnischer Ebene statt 	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis • Rückmeldung • Spiegel • Annahmen • Anstoss für Weiterentwicklung 	<ul style="list-style-type: none"> • Verständnis • Kein allgemeines Verständnis vorhanden • Vorschlag zur Verbesserung • positive Ermutigung • Annahmen • Chance, aus Erfahrungen zu lernen • Hoher Stellenwert • Feedback als Lernerfahrungen

Abbildung 11. Übersicht des Verständnisses und der Annahmen bezüglich Feedbacks (eigene Darstellung)

Alle vier Unternehmen erachten Feedback als wertvoll und teilen ihm eine wichtige Rolle für das Lernen und die persönliche oder berufliche Weiterentwicklung zu. Auch wird der Link hin zur Verbesserung gezogen. Es kann somit gesagt werden, dass Feedback als Ressource angesehen wird. Bei CONSULTING und IT gibt es Hinweise darauf, dass nicht alle Personen Feedback in gleicher Weise geben oder empfangen. Bei DATA scheint eine höhere Homogenität diesbezüglich zu herrschen und bei LEAD die höchste. Alle Unternehmen beschreiben, dass im Alltag Feedback ausgetauscht wird. Bei drei der vier Unternehmen (DATA, LEAD und IT) wird beschrieben, dass aktives Einholen von Feedback eine gängige Praxis sei. Dies bedeutet auch, dass die Initiative für

Feedback oft von den Mitarbeitenden ausgeht. Bei CONSULTING wird das aktive Einholen von Feedback nicht explizit erwähnt.

Alle vier Fälle (DATA, LEAD, IT und CONSULTING) haben institutionalisierte Feedbackgefäße, welche das Geben und Erhalten von Feedback fördern. Was speziell beim Fall IT auffällt, ist, dass als einziges Feedbackgefäße beschrieben wurden, welche aufgrund der fehlenden Zeit eingeschlafen sind und nicht ersetzt wurden. Eine Interpretationsansatz könnte hier sein, dass das Bedürfnis der Personen nach diesen Gefäßen nicht (mehr) da war. DATA hat keine offiziellen Regeln, wie Feedback gegeben wird, dies ist das Gegenteil von CONSULTING, bei welchem die Art und Weise, wie Feedback gegeben wird, für die Kultur sehr wichtig erscheint. Als einziger Fall beschreibt DATA offen, dass selten negative Feedbackpraktiken gelebt werden, wie dass ein Feedback nicht direkt an eine betroffene Person gerichtet, sondern über Dritte platziert wird. Diese Situation beschreibt eine negative Feedbackpraktik, da sie als ein Anzeichen dafür gedeutet werden kann, dass kritisches oder negatives Feedback nicht oder selten ausgetauscht wird. Für negatives Feedback gibt es auch bei IT und CONSULTING Anzeichen in den Interviews, diese werden jedoch nicht explizit ausgesprochen. Hier handelt es sich um Aussagen, wie, dass durch Nichtkommunizieren von kritischem Feedback jedes Mal eine Chance vergeben werde, von diesem Feedback zu lernen und das gesamte Unternehmen weiterzubringen.

Im Bezug auf *aus Fehler lernen* sind wiederum sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zwischen den Unternehmen erkennbar. In der Abbildung 12 ist ein Überblick bezüglich des Verständnisses und der Annahmen gegenüber von Feedback in den untersuchten Unternehmen abgebildet.

Fall 1 DATA	Fall 2 LEAD	Fall 3 IT	Fall 4 CONSULTING
<p>•Verständnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nicht beabsichtigte Konsequenz • Bugs, Fehler welche vom System zurückgemeldet werden <p>•Annahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neues Lernen • Ansporn, um es das nächste Mal besser zu tun 	<p>• Verständnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Weniger effektiv sein • Erwartungen, welche nicht erfüllt wurden bzw. nicht das gewünschte Ergebnis <p>•Annahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Chance, etwas zu Lernen • Form des Lernens 	<p>• Verständnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriff Fehler wenig genutzt ; eher Problem oder Versäumnis, Spannung, Bugs • Etwas, was nicht gut gelaufen ist • Etwas, was im schlimmsten Fall der IT schadet <p>• Annahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motto: Safe enough to try • Alles, was nicht als Spannung erwähnt wird, ist kein Problem 	<p>• Verständnis</p> <ul style="list-style-type: none"> • Begriff Fehler wird nicht verwendet • Anstelle dessen werden Wörter wie Herausforderung, Schwierigkeiten, Feedback zur Verbesserung verwendet • Dinge, die nicht wie gewünscht funktionieren = Herausforderung <p>• Annahmen</p> <ul style="list-style-type: none"> • aus Herausforderungen wird gelernt

Abbildung 12. Übersicht über das Verständnis und Annahmen bezüglich Fehler (eigenen Darstellung)

Wie in der Abbildung 12 ersichtlich, ist bei DATA und LEAD ein allgemeines Fehlerverständnis im Unternehmen vorhanden. So werden Fehler als eine nicht beabsichtigte Konsequenz gesehen oder als Erwartungen, welche nicht erfüllt wurden. An diesem Verständnis ist zu erkennen, dass das, was in diesen Unternehmen als Fehler wahrgenommen wird, sowohl eine subjektive und unbeabsichtigte Komponente hat, als dass auch subjektive Kriterien hinzugezogen werden. Bei dem Unternehmen IT wird der Begriff Fehler hingegen wenig genutzt, viel mehr wird über Probleme, Versäumnisse oder Spannungen gesprochen. Eine extreme Form des nicht Verwendens des Begriffs Fehler stellt der Fall CONSULTING dar: In diesem Unternehmen wird der Begriff überhaupt nicht verwendet. Ereignisse, welche in der Aussenperspektive als Fehler angesehen werden könnten, werden mit den Begriffen Herausforderung, Schwierigkeiten oder Feedback zur Verbesserung beschrieben. Egal, ob der Begriff Fehler verwendet wird oder nicht, in allen Unternehmen ist die Annahme, dass aus Fehlern gelernt wird, tief verankert. Die Annahmen bezüglich Fehler sind ähnlich und auch die Praktik, die Fehler zu verstehen, findet sich in allen Fällen, jedoch mit unterschiedlichen Ausprägungen. Bei DATA und IT ist zu erkennen, dass es für die entstandenen

Bugs im Prozess der Softwareentwicklung klare Herangehensweisen gibt. Bugs stellen somit eine Art Untergruppe von Fehlern dar, welche nach eigenen Praktiken verlangt. Bei LEAD und CONSULTING sind keine Unterarten von Fehlern definiert.

Generell ist zu sagen, dass bei allen Unternehmen ähnliche oder gleiche Annahmen zu Lernen und Weiterentwicklung, Feedback und Fehlern herrschen. Unterschiede sind vor allem bei den Praktiken und Gefässen zu erkennen und zu finden. Die Tabelle 4 bietet einen Überblick über alle Parameter sowie den quantitativen und qualitativen Ausprägungen. Die qualitativen Werte basieren auf den Ausprägungen, die durch die Inhaltsanalyse der Interviews ausgewiesen werden konnten. Die quantitativen Werte wurden aus den Ergebnissen der Validierungsstudie von willms.partner (als «Fragebogen» ausgewiesen) gewonnen.

Tabelle 4. Übersicht über die quantitativen und qualitativen Ausprägungen pro Fall (eigene Darstellung)

Datenquelle	Aus Fehler lernen		Feedback		Übung	
	Fragebogen	Interviews	Fragebogen	Interviews	Fragebogen	Interviews
Vergleichswert Validierungsstudie / Fallanalyse	min. 65 / Ø 77 / max. 89	Einschätzung Ausprägung	min. 52 / Ø 61.5 / max. 71	Einschätzung Ausprägung	min- 43/ Ø 59 / max. 75	Einschätzung Ausprägung
Fall 1 DATA	82 % (2)	hoch	64 % (3)	hoch	54 % (2)	hoch
Fall 2 LEAD	89 % (1)	sehr hoch	71 % (1)	sehr hoch	75 % (1)	sehr hoch
Fall 3 IT	74 % (4)	mittel	66 % (2)	mittel	50 % (3)	mittel
Fall 4 CONSULTING	80 % (3)	hoch	55 % (4)	mittel	44 % (4)	gering

Anmerkungen. In den Spalten Fragebogen ist der jeweilige Rang in Klammern angegeben. Dabei entspricht die Ziffer 1 der stärksten und die Ziffer 4 der schwächsten Ausprägung der vier Fälle.

Nachfolgend werden alle untersuchten Fälle und ihre Ausprägungen im Hinblick auf die entwicklungsorientierte Unternehmenskultur erläutert.

LEAD weist eine sehr hohe Ausprägung einer entwicklungsorientierten Kultur auf. Dies lässt sich aus der starken Lern- und Weiterentwicklungsorientierung und den tief verankerten Praktiken herleiten. Weiter ist bei LEAD eine sehr ausgeprägte psychologische Sicherheit wahrzunehmen. Das

gegenseitige Vertrauen scheint gross zu sein, was einer der Gründe sein könnte, weshalb auch Negatives besprochen wird und negative Emotionen behandelt werden. Es wird davon erzählt, dass die eigenen Wachstumsgrenzen erforscht werden. Die Praktiken in Bezug auf *Feedback* und *Fehler* sind ebenfalls als förderlich für Lernen und Weiterentwicklung einzuordnen. Die institutionalisierten Gefässe unterstützen die Praktiken, jedoch sind die Gefässe nicht zwingend zu nutzen, um die Praktiken auszuführen. So wird oft beschrieben, dass wenn ein Bedürfnis entsteht, ein ad hoc ein Meeting oder Gespräch abgehalten werden kann. LEAD zeichnet sich durch eine hohe Veränderungsbereitschaft und einen tiefen Gemeinschaftssinn aus.

Eine hohe Ausprägung der entwicklungsorientierten Kultur weist auch DATA auf, da auch in diesem Fall eine starke *Lern- und Weiterentwicklungsorientierung* zu finden ist. Lernen ist im Alltag integriert und wird durch sehr viele Gefässe und Tools unterstützt. Trotzdem scheinen nicht alle Personen bei DATA gleichermassen Praktiken und Gefässe für ihr Lernen und die eigene Weiterentwicklung zu nutzen. Als einer der Gründe dafür wird die fehlende Zeit erwähnt, sodass deswegen nicht immer Raum für Lernen vorhanden ist. Dies ist der Grund, weshalb DATA keine stärkere Ausprägung besitzt. Bei einer stärkeren Ausprägung gäbe es keine Frage, ob die Zeit für Lernen vorhanden sei, denn der Raum für Lernen würde vorhanden sein. Bezüglich den Parametern *Feedback* und *Fehler* gibt es bei DATA positive Praktiken. Vor allem die Fehlerpraktiken sind sehr ausgeprägt vorhanden. Nicht nur die positive Sichtweise auf Fehler, sondern auch der Austausch darüber, ist in dieser Kultur wichtig. Die Feedbackpraktiken sind ebenfalls vorhanden, so wird im Alltag Feedback ausgetauscht und mit Feedbackgefässen entstehen weitere Möglichkeiten, um Feedback auszutauschen. Bei den Feedbackpraktiken gibt es Hinweise, dass selten auch hinderliche Praktiken gelebt werden, weshalb die Ausprägung der entwicklungsorientierten Kultur geringer ausfällt als bei LEAD. Ebenfalls scheint das gegenseitige Vertrauen hoch zu sein, ist jedoch nicht bei allen Teams gleichermassen vorhanden. Entsprechend fällt die Ausprägung der entwicklungsorientierten Kultur je nach Team unterschiedlich aus.

Eine mittlere Ausprägung der entwicklungsorientierten Kultur weisen IT und CONSULTING auf. Trotz ihrer unterschiedlichen Ausprägungen in den Parametern liegt ihre Gesamtausprägung etwa gleich auf.

Bei IT ist das alltägliche und kontinuierliche *Lernen* im Alltag durch Arbeitsaufgaben oder Projekten in ihrer Kultur verankert. Mit ihrem Motto «Safe enough to try», welches tief verankert ist und ebenfalls gelebt wird, ist eine Praktik im Umgang mit Fehlern zu erkennen. Durch dieses Motto wird den Mitarbeitenden ein Umfeld geschaffen, in welchem sie Dinge ausprobieren und daraus lernen können. Trotzdem finden sich Anzeichen dafür, dass nicht alle Personen bei IT gleichermassen offen über *Fehler* sprechen. Interessant erscheint die Fehlerkategorie Bugs, in welcher eine klare Herangehensweise und Praktik herrscht. Auch Feedbackpraktiken sind bei IT vorhanden: So wird *Feedback* ausgetauscht und auch aktiv danach gefragt. Aber auch hier scheint es Feedbackpraktiken zu geben, welche nicht förderlich für das eigene Lernen und Weiterentwickeln sind. In den Interviews lassen sich Hinweise darauf finden, dass kritisches Feedback nicht oft ausgetauscht wird. Bezüglich Feedbackpraktiken bilden sich bei IT Unterschiede zwischen den Rollen ab. Daraus lässt sich schliessen, dass die entwicklungsorientierte Kultur bei der IT nicht überall gleich gelebt wird. Bei IT werden Eigenverantwortung und Eigeninitiative als sehr wichtig betrachtet, weshalb jede Person selbst die Verantwortung für ihr Lernen und ihre Weiterentwicklung trägt. Die Initiative, Gefässe für Lernen und Feedback zu erschaffen, liegt bei jeder einzelnen Person. Diese Gefässe werden nach ihrer Erschaffung durch die fehlende Zeit nicht aktiv genutzt und verlaufen deshalb wieder im Sand. Auch daraus lässt sich schliessen, dass sich die Ausprägung der entwicklungsorientierten Kultur bei jeder Person durch die Ausprägung ihrer Eigeninitiative unterscheidet. All diese erwähnten Punkte führen dazu, dass die entwicklungsorientierte Kultur bei IT in einer mittleren Ausprägung anzusiedeln ist.

CONSULTING hat eine starke Orientierung am Wissen, welches für die Erfüllung der Arbeitsaufgaben gebraucht wird. In diesem Bereich zeigt sich eine starke *Lern- und Weiterentwicklungsorientierung*, wobei es in dieser Kultur selbstverständlich ist, dieses Wissen aktiv

mit anderen zu teilen. Dafür wird Eigeninitiative von den Personen verlangt. *Feedback* wird im Alltag ausgetauscht, wobei es bei CONSULTING wichtig zu sein scheint, wie Feedback gegeben wird. Dies soll wertschätzend passieren, sodass – der Ansicht von CONSULTING nach – am besten daraus gelernt wird. Es sind in den Interviews jedoch auch Anzeichen zu finden, die darauf hindeuten, dass selten kritisches Feedback gegeben wird. Ein Interpretationsansatz für diesen Umstand bildet die Annahme, dass negative Emotionen unangenehm für die Personen in CONSULTING sind und deshalb eher vermieden werden. Das Wort «Fehler» wird im Sprachgebrauch bei CONSULTING nicht verwendet. Dies könnte ein weiterer Hinweis darauf sein, dass negative Emotionen gemieden werden. Ereignisse, welche als Fehler gesehen werden könnten, werden unter anderem als Herausforderungen oder Feedback zur Verbesserung benannt. Somit haben Fehler bei CONSULTING die Rolle, etwas zu verbessern. Das Vertrauen und die Sicherheit, auch negative Emotionen zu thematisieren und sich daraus weiterzuentwickeln, scheint bei CONSULTING nur teilweise gegeben zu sein. Aufgrund dieser erwähnten Punkte liegt die Ausprägung der entwicklungsorientierten Kultur bei CONSULTING im Mittelfeld.

5 Diskussion

In Kapitel 5.1 werden die Forschungsfragen dieser Masterarbeit in Hinblick auf die gewonnenen Erkenntnisse beantwortet und mit der vorhandenen Literatur verglichen. Aufbauend darauf wird im Kapitel 5.2 ein Fazit gezogen und ein Ausblick vorgenommen. Schliesslich findet sich im Kapitel 5.3 eine kritische Würdigung dieser Arbeit.

5.1 Beantwortung der Forschungsfragen

5.1.1 Hauptforschungsfrage

Die Hauptforschungsfrage, auf welcher diese Arbeit basiert, lautet: «Wie zeigt sich die entwicklungsorientierte Kultur in den untersuchten Unternehmen?»

Obwohl sich in den untersuchten Unternehmen die Ausprägung der entwicklungsorientierten Kultur unterscheidet (siehe Kapitel 4.5), finden sich Gemeinsamkeiten in den Bereichen der Annahmen und Praktiken. Abbildung 13 zeigt mein entwickeltes Verständnis einer entwicklungsorientierten Kultur.

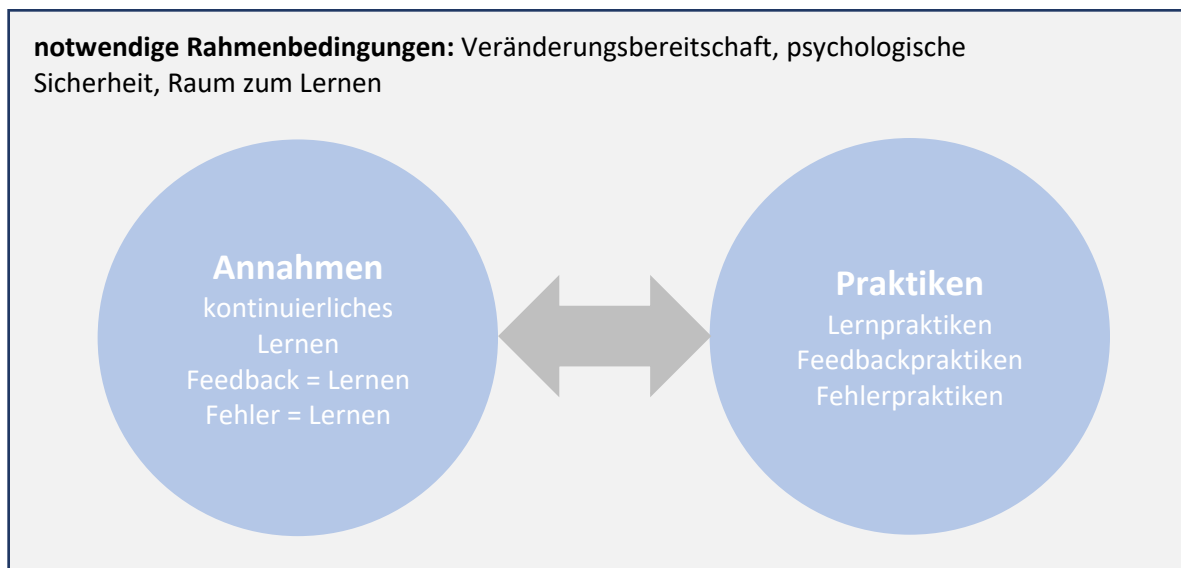


Abbildung 13. Annahmen, Praktiken und Rahmenbedingungen einer entwicklungsorientierten Kultur (eigene Darstellung)

Die entwicklungsorientierte Kultur zeichnet sich durch ein gemeinsames Umfeld aus, in dem sowohl eine hohe Bereitschaft zur Veränderung, als auch psychologische Sicherheit vorherrschen.

Darüber hinaus bietet dieses Umfeld Raum für Lernen. Dies drückt sich durch die Bereitstellung zeitlicher und finanzieller Ressourcen aus. Ich betrachte diese drei Aspekte als zentrale Rahmenbedingungen für eine entwicklungsorientierte Kultur. Die Annahmen und Praktiken werden von diesen Rahmenbedingungen beeinflusst und stehen gleichzeitig in wechselseitiger Beziehung zueinander. Im Folgenden werden die einzelnen Begriffe der Darstellung näher erläutert.

Ausschlaggebende Annahmen, welche in entwicklungsorientierten Kulturen zu finden sind, sind in die Bereiche Lernen, Feedback und Fehler einzuordnen: Im Bereich *Lernen* ist die Annahme tief verankert, dass Lernen kontinuierlich stattfindet. Im Bereich *Feedback* herrscht die Annahme vor, dass Feedback sehr wichtig ist, um zu lernen und sich weiterzuentwickeln. So wird Feedback in den Unternehmen als ein Ereignis gesehen, das Weiterentwicklung anstößt. Die Mitarbeitenden in den Unternehmen verknüpfen Feedback und Lernen entsprechend eng miteinander. Diese Annahme über Feedback lässt sich in allen untersuchten Unternehmen finden. Die Annahmen, dass aufgrund von *Fehlern* gelernt wird und diese analysiert und reflektiert werden müssen, ist eine weitere gefundene Gemeinsamkeit zwischen den untersuchten Unternehmen. Beim Fall LEAD geht die Annahmen sogar einen Schritt weiter: LEAD ist der Annahme, dass Fehler eine Art des Lernens darstellt. Diese Annahme stellt eine Steigerung der vorhergehenden Annahme über Fehler dar, woraus unter anderem resultiert, dass LEAD gegenüber den anderen Fällen die stärkste Ausprägung der entwicklungsorientierten Kultur aufweist.

Weiter zeigt sich die entwicklungsorientierte Kultur in den gelebten Praktiken. So finden sich in den untersuchten Kulturen bewusst gelebte und institutionalisierte Praktiken in den Bereichen Lernen, Feedback und Fehler. Eine *Lernpraktik*, die in jedem Unternehmen gefunden wurde, ist das Lernen im Alltag, also das Lernen durch die Erledigung der Arbeit. Je höher die entwicklungsorientierte Kultur ausgeprägt ist, je mehr ist das Lernen in die Arbeit und im Alltag integriert. Weiter finden sich in allen Unternehmen institutionalisierte Gefässe zum Lernen. Interessant ist hier der Fall LEAD, bei welchen in zwei Modi gearbeitet wird: im Arbeitsmodus und im Lernmodus. In Meetings oder gemeinsamen Treffen wird bei LEAD somit gemeinsam bewusst

der Modus gewechselt, was das gemeinsame Lernen in diesem Fall fördert. *Feedbackpraktiken* sind in allen Unternehmen vorhanden und werden gelebt. Auch zeigen sich in einigen Fällen hinderliche Feedbackpraktiken. Auffällig ist dabei der Zusammenhang, dass sich, umso mehr hinderliche Feedbackpraktiken erkennen lassen, je geringer die entwicklungsorientierte Kultur ausfällt. Bezüglich den *Fehlerpraktiken* weisen alle Unternehmen institutionalisierte Praktiken auf. Auch hier gilt: Je höher die Ausprägung der entwicklungsorientierten Kultur, desto weniger hinderliche Fehlerpraktiken und desto höhere förderliche Fehlerpraktiken sind zu finden.

Institutionalisierte Gefässe in den Bereichen Lernen, Feedback und Fehler zeigen sich auch in der entwicklungsorientierten Kultur und lassen sich den Praktiken zuordnen. Ein interessantes Ergebnis stellt die Beobachtung dar, dass die Anzahl institutionalisierter Gefässe keinen Zusammenhang mit der Ausprägung der entwicklungsorientierten Kultur aufweist. Diese Gefässe dienen dazu, eine Art Raum zu schaffen. Auch wird nicht ein Gefäss gefunden, das in allen Unternehmen gleichermaßen vorhanden ist. So scheint es viel wichtiger zu sein, ein Gefäss zu institutionalisieren, welches in die jeweilige Unternehmenskultur passt. Dies postulieren auch Kegan und Lahey (2016). In entwicklungsorientierten Kulturen werden ebenfalls zeitliche und finanzielle Ressourcen für Lernen und Weiterbildung gesprochen, was sich in den untersuchten Unternehmen widerspiegelt. Weiter zeigt sich eine entwicklungsorientierte Kultur durch hohe Veränderungsbereitschaft und eine ausgeprägte psychologische Sicherheit, die – mindestens ansatzweise – bei den vier vorgestellten Fällen nachweisen lassen.

Viele der oben erwähnten Ergebnisse lassen sich in den drei Dimensionen einer DDO (siehe Kapitel 2.2.1 wiederfinden und unterstützen die Forschungsergebnisse von Kegan und Lahey (2016). Vor allem die Annahme bezüglich Fehler und dass diese als Chancen gesehen werden, spiegelt sich bei der Forschung von Kegan und Lahey (2016) gleichermaßen wider.

5.1.2 Unterforschungsfrage 1

Die Unterforschungsfrage, inwiefern die Aspekte Feedback, Fehler und Übung in einer entwicklungsorientierten Kultur eine Rolle spielen, wird nachfolgend beantwortet:

Aus den gewonnenen Ergebnissen lässt sich die Aussage machen, dass Feedback und Fehler den Anstoss für Lernen und Weiterentwicklung geben. So wird in einem Fall beschrieben, dass Feedback und Fehler Ereignisse darstellen, welche einen Lernzyklus auslösen. Die Rolle von Feedback und Fehler wird auch durch die Ergebnisse in den anderen Fällen untermauert und deutlich hervorgehoben. Feedback und Fehler geben somit einen Input in ein System, wodurch die Personen reflektieren und Veränderungen angestossen werden. Sie stellen folglich eine wichtige Ressource für das Unternehmen und seine Mitarbeitenden dar, da dadurch Verbesserungen entstehen können. Praktiken und Gefässe in den Bereichen Lernen, Feedback und Fehler sind in einer entwicklungsorientierten Kultur sehr wichtig. Sie bieten Raum und Übung, um zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Vor allem gemeinschaftliche Praktiken und Gefässe stärken die entwicklungsorientierte Kultur, da sie aufzeigen, wie jede Person sich weiterentwickelt und damit das gesamte Unternehmen weiterentwickelt werden kann.

Feedback, Fehler und Übung spielen eine zentrale Rolle in entwicklungsorientierten Kulturen, wodurch die Parameter des Fragebogens von willms.partner bestätigt werden. Die vorliegende Forschung zeigt, dass in einer stark ausgeprägten entwicklungsorientierten Kultur die Werte der Parameter Feedback, Fehler und Übung hoch ausfallen.

5.1.3 Unterforschungsfrage 2

Die Unterforschungsfrage danach, wie die Mitarbeitenden die entwicklungsorientierte Kultur in ihrem Unternehmen erleben und leben, wird nachfolgend beantwortet:

Die untersuchten Unternehmen zeigen sehr starke bis mittlere Ausprägungen der entwicklungsorientierten Kultur, weshalb die Personen je nach Unternehmen die entwicklungsorientierte Kultur in ihrer Intensität differenziert erleben. Lernen und kontinuierliche Weiterentwicklung sind dabei zentrale Elemente im Arbeitsalltag. Die Mitarbeitenden erleben eine Kultur des ständigen Lernens und beschreiben die Zusammenarbeit als äusserst positiv. Sie schätzen den Austausch untereinander und erleben eine hohe Hilfsbereitschaft, die in allen Fällen als besonders unterstützend wahrgenommen wird. Auch die interne Kommunikation wird durchweg

positiv bewertet. Es ist jedoch davon auszugehen, dass das persönliche Erleben der Kultur von Person zu Person variiert. Nicht alle Mitarbeitenden machen dieselben Erfahrungen, da individuelle Wahrnehmungen und Interpretationen eine Rolle spielen. Die interviewten Personen bewerten die entwicklungsorientierte Kultur als überwiegend sinnvoll und wertschätzend.

Dennoch können auf Basis der vorliegenden Daten nicht alle Facetten des Erlebens und Lebens in diesen Kulturen umfassend erfasst werden. Es gibt vermehrte Hinweise darauf, dass die Kultur von den meisten als positiv wahrgenommen wird. Diese Wahrnehmung lässt sich möglicherweise durch die Theorie der Gravitation und der organisationalen Sozialisation erklären (Nerdinger, 2014). Gemäss der Gravitationstheorie suchen sich Personen mit ähnlichen Werteorientierungen Unternehmen aus, die ihre Werte teilen. Durch die organisationale Sozialisation wird den Mitarbeitenden die bestehende Unternehmenskultur vermittelt und internalisiert (Nerdinger, 2014). So ist es nicht verwunderlich, dass das Erleben der Unternehmenskultur als positiv gewertet wird, wenn eine (angestrebte) Passung zwischen Person und Unternehmenskultur vorliegt.

Trotz der nicht vollständigen Datenerhebung im Bereich Leben und Erleben legen die Ergebnisse nahe, dass die entwicklungsorientierte Kultur in den untersuchten Unternehmen von den Mitarbeitenden überwiegend positiv erlebt wird.

5.2 Fazit und Ausblick

Für die Praxis und Forschung lassen sich verschiedene Implikationen ableiten. So zeigt diese Forschungsarbeit, dass trotz der entwicklungsorientierten Kulturen, welche in allen Unternehmen zu finden war, die Kultur von Unternehmen zu Unternehmen anderen Ausprägungen und Ausprägungen aufweist. Dies lässt die Frage aufkommen, ob es verschiedene Typen von entwicklungsorientierten Kulturen gibt. Es sind zwar Praktiken und Gefässe in den Bereichen Lernen, Feedback und Fehler zu finden, jedoch sind Ausprägungen in ihren Einzelheiten ebenfalls unterschiedlich.

Was mit Sicherheit gesagt werden kann, ist, dass Gefässe allein ohne bestimmte Praktiken keine entwicklungsorientierte Kultur ergeben. So ist es viel wichtiger, in einer fortführenden

Forschung den Fokus auf die (gelebten) Praktiken zu legen und nicht auf die Gefässe. Für die Unternehmen in der Praxis ist es viel wichtiger, positive und wertvolle Praktiken aufzubauen und zu leben, als ein – schlimmstenfalls – ungenutztes und unbelebtes Gefäss in ihrer Kultur zu etablieren. Das heisst jedoch nicht, dass Gefässe abzuwerten wären, denn sie geben Raum und Zeit für bestimmte Themen und können so Praktiken festigen. Für den Fragebogen von willms.partner würde dies bedeuten, dass vor allem gelebte Praktiken abzufragen wären anstelle von Gefässen oder Tools.

Eine weitere Anpassung müsste bei den Itemformulierungen und -definitionen vorgenommen werden, in welchen es um vorgesetzte Personen geht. Die untersuchten Unternehmen weisen entweder keine oder flache Hierarchien auf. Entsprechen wäre es sinnvoller, Items zu bilden, welche die vorgesetzte Person nicht beinhalten und sich stärker am Begriff der Teammitglieder orientieren würden.

Weiter könnte der Fragebogen von willms.partner mit Items zur Veränderungsbereitschaft ergänzt werden. Aus der vorliegenden Arbeit ergibt sich, dass in entwicklungsorientierten Kulturen die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden sehr hoch ausfällt, da Entwicklung auch Veränderung bedeutet.

Auch Items zur psychologischen Sicherheit könnten zum Fragebogen hinzugefügt werden. Denn auch hier zeigt sich: Je höher die entwicklungsorientierte Kultur ausgeprägt ist, desto stärker ist die psychologische Sicherheit. Dies lässt sich darin begründen, dass es Vertrauen und Sicherheit benötigt, um mit anderen Personen über den eigenen Entwicklungsbedarf zu sprechen und so seine Schwächen mit den anderen zu teilen.

Schliesslich konnten mit dieser Arbeit einige Erkenntnisse über entwicklungsorientierte Kulturen in Unternehmen gewonnen werden. So konnten die Forschung von Kegan und Lahey (2016) mit den Ergebnissen unterstützt und weitere Erkenntnisse über die Kulturen der vier untersuchten Unternehmen gewonnen werden. Trotzdem ist das Phänomen der entwicklungsorientierten Kultur noch nicht vollständig und in seinen Details erforscht.

Weiterführende Forschungsarbeiten, die einen anderen Fokus setzen möchten, könnten sich auf die nicht verbalisierbaren oder schwer verbalisierbaren Aspekte dieser Kulturen konzentrieren.

Kulturen in Unternehmen stellen ein hoch komplexes Phänomen dar, welches es in seinen Details weiterhin zu erforschen gilt und nach wie vor eine Herausforderung darstellt.

5.3 Kritische Würdigung

Die vorliegende Arbeit bietet wertvolle Einblicke in die entwicklungsorientierte Unternehmenskultur sowie in die Aspekte Feedback und Fehler. Durch ihren abgesteckten Rahmen weist die Arbeit mehrere Limitationen auf, die die Interpretation und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse beeinflussen könnten.

Die entwicklungsorientierte Kultur ist nach wie vor nicht in ihrer Gänze erforscht und weist – wie im Kapitel 5.2 Fazit und Ausblick vermerkt – weitere noch offene Forschungsfelder auf.

Zunächst ist die Erhebungsmethode des Interviews anzusprechen. Die interviewten Personen waren unterschiedlich gut in der Lage, über die Kultur in ihren Unternehmen zu sprechen. Dinge, welche ihnen über ihre Kultur unbewusst sind oder nicht verbalisiert werden können, konnten mit dieser Erhebungsmethode nicht erfasst werden. Dies könnte zu einem unvollständigen Bild der abgebildeten Kulturen führen. Um unbewusste Aspekte zu erfassen, könnten in einer zukünftigen Forschungsarbeit Beobachtungen als zusätzliche Erhebungsmethode hinzugezogen werden oder erste Interviewergebnisse mithilfe einer Gruppendiskussion besprochen werden. In der vorliegenden Arbeit war dies aus ressourcentechnischen Gründen nicht möglich. Auch ist die Anzahl Interviews, beziehungsweise die Datengrundlage kritisch zu hinterfragen. Die Anzahl der Interviews und untersuchten Fälle ist relativ gering, was die Breite der Analyse einschränkt. Zwar ist die Tiefe durch die einzelnen Interviews gewährleistet, aber die geringe Fallzahl beeinträchtigt die Möglichkeit, generalisierbare Aussagen zu treffen. Auch hier spielten begrenzte Ressourcen eine Rolle, was in zukünftigen Studien durch eine breitere Datenerhebung behoben werden könnte. Die Personen konnten über ihre Teilnahme an den Interviews selbst entscheiden, wodurch sich eine Verzerrung der Daten ergeben haben könnte, da diese Personen vielleicht besonders gute

Perspektive für ihre Unternehmenskultur abgeben wollten oder speziell von ihrer Unternehmenskultur überzeugt sind.

Eine weitere Limitation ergibt sich aus den Interviews, die teilweise auf Englisch durchgeführt wurden. Englisch ist nicht meine Muttersprache, wobei dies zu Ungenauigkeiten in der Kommunikation und Übersetzung führen könnte. Vielleicht wurden von mir wichtige Nuancen in der Kommunikation oder Bedeutungen zwischen den Zeilen nicht erkannt. Dies hätte einen Einfluss auf die Stellung von Rückfragen und möglicherweise auf die Analyse und Interpretation dieser englischen Daten.

Ein weiterer kritischer Aspekt betrifft den Einfluss anderer kultureller Faktoren, wie etwa der Berufskultur oder Branchenkultur, die die Ergebnisse verzerren könnten. Diese Faktoren wurden in der Analyse nicht systematisch berücksichtigt, könnten jedoch eine wesentliche Rolle bei der Gestaltung der Unternehmenskultur spielen.

Ein weiterer Kritikpunkt betrifft den theoretischen Hintergrund. Die Arbeit hätte von einer breiteren Abdeckung der Literatur profitiert. Diese weniger breit ausgefallene Abdeckung im Literaturbereich könnte die theoretische Fundierung der Studie einschränken.

Zusammenfassend liefert die Arbeit wertvolle Erkenntnisse, zeigt jedoch mehrere Schwachstellen auf, die in zukünftigen Forschungen durch zusätzliche Methoden, breitere Datengrundlagen und eine kritischere Reflexion des eigenen Forschungsprozesses verbessert werden könnten.

Literaturverzeichnis

- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS quarterly*, *11*, 369–386.
- Executive Academy. (2022, Oktober 24). *BANI statt VUCA: So geht Führung in der Welt von morgen*. <https://executiveacademy.at/de/news/detail/bani-statt-vuca-so-geht-fuehrung-in-der-welt-von-morgen/>
- Fengler, J. (2010). Feedback as intervention method. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, *41*, 5–20. <https://doi.org/10.1007/s11612-010-0100-0>
- Flick, U. (2017). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (8. Auflage). Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt's Enzyklopädie.
- Foelsing, J., & Schmitz, A. (2021). *New Work braucht New Learning. Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisationsund Lernwelten*. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32758-3>
- Göthlich, S. E. (2003). *Fallstudien als Forschungsmethode: Plädoyer für einen Methodenpluralismus in der deutschen betriebswirtschaftlichen Forschung* (Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel 578). Universität Kiel, Institut für Betriebswirtschaftslehre; ZBW – Leibniz Information Centre for Economics. <https://hdl.handle.net/10419/147639>
- Harteis, C., Bauer, J., & Heid, H. (2006). Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning. *Swiss Journal of Educational Research*, *28*(1), 111–130. <https://doi.org/10.24452/sjer.28.1.4721>
- Helfferrich, C. (2019). Leitfaden- und experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch methoden der empirischen Sozialforschung* (2. Aufl., S. 669–686). Wiesbaden: Springer.
- Hennlein, S., & Jöns, I. (2016). Entwicklung durch Feedback. In I. Jöns (Hrsg.), *Erfolgreiche Gruppenarbeit: Konzepte, Instrumente, Erfahrungen* (2. Aufl., S. 147–161). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4762-8_13

- Kegan, R. (1998). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Harvard University Press.
- Kegan, R. (2018). What “form” transforms?: A constructive-developmental approach to transformative learning. In K. Illeris (Hrsg.), *Contemporary theories of learning: Learning theorists in their own words* (2. Aufl., S. 29–45). New York: Routledge: Taylor & Francis Group.
- Kegan, R., Lahey, L., Fleming, A., Miller, M., & Markus, I. (2014). The deliberately developmental organization. *Way to Grow*, 1–14.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2016). *An everyone culture: Becoming a deliberately developmental organization*. Harvard Business Review Press.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Laloux, F. (2015). *Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftenden Formen der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.
- Nerdinger, F. W. (2014). Gravitation und organisationale Sozialisation. In F. W. Nerdinger, G. Blickle, & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl., S. 71–82). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Picot, A., Reichwald, R., Wigand, R. T., Möslin, K. M., Neuburger, R., & Neyer, A.-K. (2020). *Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sackmann, S. A. (2002). *Unternehmenskultur: Erkennen-Entwickeln-Verändern*. Springer.
- Schattenhofer, K. (2017). Feedback in Organisationen: Der Widerspruch zwischen Anonymität und Klartext. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 48(4), 339–350. <https://doi.org/10.1007/s11612-017-0395-1>
- Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3–16.

Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), Article 2.

Schmidt, J., Dunger, C., & Schulz, C. (2015). Was ist „Grounded Theory“? In Schnell, Schulz, Heller, &

Dunger (Hrsg.), *Palliative Care und Hospiz: Eine Grounded Theory* (S. 35–59). Wiesbaden:

Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07664-1_2

Schmitz, A., & Foelsing, J. (2019). Klassische Systeme verlieren an Bedeutung. *Personalwirtschaft*, 05/2019, 56.

Unternehmenswebseite Fall 2 (2024). Abgerufen am 09.09.2024. Quelle anonymisiert.

Unternehmenswebseite Fall 3 (2024). Abgerufen am 09.09.2024. Quelle anonymisiert.

Unternehmenswebseite Fall 4 (2024). Abgerufen am 09.09.2024. Quelle anonymisiert.

Werther, S., & Woschée, R. (2018). Die Zukunft von Feedback in Unternehmen—zwischen mobilen

Apps und Echtzeit-Dashboards? In I. Jöns & W. Bundgard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im*

Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte (2. Aufl., S. 229–242).

Wiesbaden: Springer Gabler.

Willms, J., Willms, S., & Schmuck, M. (2023). Herausforderung Wachstum—Zwang zur Anpassung

oder Freiheit für Entwicklung? In *Organisationale Machtbeziehungen im Wandel: Führung*

zwischen Zustimmung und Zwang (S. 151–168). Springer.

willms.partner (2023). Ergebnissrückmeldungen. Unveröffentlichtes Dokument.

willms.partner. (2024). *Entwicklungskultur. Ist unser Unternehmen ein guter Ort zum Wachsen?*

<https://willmspartner.de/feature-ist-unser-unternehmen-ein-guter-ort-zum-wachsen>

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and Methods* (5rd edition). Thousand Oaks, California:

SAGE.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1. Cockpit für Kulturentwicklung inkl. Benchmark (willms.partner, 2024).....	3
Abbildung 2. 3-Ebenen-Modell von Schein (eigene Darstellung angelehnt an Schein, 1984).....	7
Abbildung 3. Übersicht Primär- und Sekundärfunktionen von Unternehmenskultur (eigene Darstellung in Anlehnung nach Sackmann, 2002).....	8
Abbildung 4. Die drei Dimensionen einer DDO und ihre Annahmen (eigene Darstellung angelehnt an Kegan & Lahey, 2016).....	11
Abbildung 5. Datenquellen pro Fall (eigene Darstellung).....	21
Abbildung 6. Kategoriensystem mit Haupt- und Unterkategorien (Auszug aus MaxQDA).....	27
Abbildung 7. Ausprägung der Parameter auf der Grundlage des Fragebogens (internes Dokument Ergebnisrückmeldung von willms.partner 2023).....	39
Abbildung 8. Ausprägung der Parameter auf der Grundlage des Fragebogens (internes Dokument Ergebnisrückmeldung von willms.partner 2023).....	52
Abbildung 9. Ausprägung der Parameter auf der Grundlage des Fragebogens (internes Dokument Ergebnisrückmeldung von willms.partner 2023).....	63
Abbildung 10. Ausprägung der Parameter auf der Grundlage des Fragebogens (internes Dokument Ergebnisrückmeldung von willms.partner 2023).....	74
Abbildung 11. Übersicht des Verständnisses und der Annahmen bezüglich Feedbacks (eigene Darstellung).....	79
Abbildung 12. Übersicht über das Verständnis und Annahmen bezüglich Fehler (eigenen Darstellung).....	81
Abbildung 13. Annahmen, Praktiken und Rahmenbedingungen einer entwicklungsorientierten Kultur (eigene Darstellung).....	86

Tabellenverzeichnis

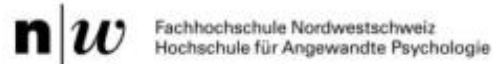
Tabelle 1. Anzahl der geführten Vorgespräche und Interviews pro Fall (eigene Darstellung)	23
Tabelle 2. Interviewzuordnung nach Fall (eigene Darstellung)	26
Tabelle 3. Erhebungszeitraum des Fragebogens pro Fall (eigenen Darstellung)	28
Tabelle 4. Übersicht über die quantitativen und qualitativen Ausprägungen pro Fall (eigene Darstellung)	82

Hilfsmittelliste

Hilfsmittel	Verwendung
NoScribe Software	Unterstützung Transkription, Generierung einer erste Transkript-Vorlage der Interviews
MaxODA	Analysetool
DeepL	Hilfestellung für Übersetzung der englischen Zitate auf Deutsch sowie Abstract
ChatGPT	Synonymsuche und Hilfestellung für Korrektur im Bereich Rechtschreibung und Grammatik
Rahel Bossi	Lektorat, gesamte Arbeit ohne Anhang

Anhang

A. Einverständniserklärung



Einverständniserklärung zur Teilnahme an der studentischen Masterarbeit: Entwicklungsorientierte Organisationskultur

Projektverantwortung: Jasmin Arber
 Kontaktinformation:
 Studiengang Bachelor Angewandte Psychologie der FHNW
 Riggbachstrasse 16
 4600 Olten
 jasmin.arber@students.fhnw.ch

Informationen zum Projekt

Das Projekt wird in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen willmspartner (<https://willmspartner.de/>) durchgeführt und ist eine studentische Masterarbeit. Durch den Erkenntnisgewinn des Projektes soll ein tieferes Verständnis für die Aspekte und Merkmale einer entwicklungsorientierte Organisationskultur geschaffen werden.

Teilnahme

Ihre Teilnahme beim Projekt beinhaltet ein qualitatives Interview von ungefähr einer Stunde, welches aufgezeichnet wird. Ihnen werden Fragen zum Thema Organisationskultur gestellt.

Rücktritt von der Teilnahme oder Widerruf der Einwilligung

Die Teilnahme an diesem Projekt ist freiwillig. Sie haben jederzeit das Recht von der Teilnahme am Projekt zurückzutreten, ohne dafür einen Grund anzugeben. Sie haben ebenfalls das Recht, Ihre Einwilligung zu widerrufen, und Ihre personenbezogenen Daten löschen zu lassen.

Datenschutz, Vertraulichkeit und zukünftige Nutzung

Die im Rahmen des Projekts gesammelten Daten werden nur für dieses Projekt genutzt. Ihr Name oder andere Informationen zu Ihrer Identität werden vertraulich behandelt, nicht publiziert und nicht an Dritte weitergegeben. Ihr Beitrag wird in anonymisierter oder pseudonymisierter Form sicher aufbewahrt und wird nach Abschluss des Projektes gelöscht.

Einverständnis

Ich habe die die Informationen in dieser Erklärung gelesen und verstanden. Mir wurde die Möglichkeit eingeräumt, Fragen zum Projekt zu stellen und diese wurden zu meiner Zufriedenheit beantwortet.

Ich gebe mein Einverständnis an diesem Projekt teilzunehmen und gebe meine Erlaubnis für die Aufbewahrung und Verwendung meiner im Rahmen dieses Projekts gesammelten Daten.

Unterschriften

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Datum
Name der forschenden Person Jasmin Arber	Unterschrift	Datum

Declaration of consent for participation in the Master Thesis: Development oriented organizational culture

Responsible for the project: Jasmin Arber

Contact information:

Bachelor of Applied Psychology of the FHNW
 Riggensbachstrasse 16
 4600 Olten
 jasmin.arber@students.fhnw.ch

PROJECT INFORMATION

This project is conducted in collaboration with the company willmspartner (<https://willmspartner.de/>) and is a student master's thesis. The aim of the project is to gain a deeper understanding of the aspects and characteristics of a development-oriented organizational culture.

PARTICIPATION

Your participation in the project involves a qualitative interview of approximately one hour, which will be recorded. You will be asked questions about organizational culture.

WITHDRAWAL FROM PARTICIPATION OR REVOCATION OF CONSENT

Participation in this project is voluntary. You have the right to withdraw from participation in the project at any time without providing a reason. You also have the right to revoke your consent and have your personal data deleted.

DATA PRIVACY, CONFIDENTIALITY AND FUTURE USE

The data collected as part of the project will only be used for this project. Your name or any other information about your identity will be treated confidentially, not published, and not disclosed to third parties. Your contribution will be securely stored in anonymized or pseudonymized form and will be deleted upon completion of the project.

CONSENT

I have read and understood the information in this statement. I have been given the opportunity to ask questions about the project, and these have been satisfactorily answered to my satisfaction.

I consent to participate in this project and give permission for the storage and use of the data collected as part of this project.

SIGNATURES

Name of the participating person (interviewee)	Signature	Date
Name of the researcher (interviewer) Jasmin Arber	Signature	Date

B. Interviewleitfaden

Deutscher Leitfaden

Einstieg und Instruktion	
Thema	Details
Begrüßung und Bedanken	-
Vorstellung und Information zum Projekt	Ich befinde mich im letzten Semester des Masterstudienganges der Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie. In Zusammenarbeit mit Unternehmen Willmspartner und aufbauend auf den Fragebogen, welcher von euch letztes Jahr ausgefüllt wurde, befasse ich mich in meiner Masterthesis mit dem Thema Organisationskultur. Daher habe ich verschiedene Unternehmen angefragt bezüglich der Möglichkeit Interviews durchzuführen.
Vorstellung	Würdest du dich kurz vorstellen? (Name, Position, Abteilung, Dauer des Anstellungsverhältnisses)
Informationen zum Datenschutz und Einwilligungserklärung	Das Interview wird digital aufgezeichnet, danach verschriftlicht (transkribiert) und ausgewertet. Die aufgezeichneten Daten werden bis zum Ende des Projektes aufbewahrt und danach gelöscht. <ul style="list-style-type: none"> ○ Sind noch Fragen zur Einwilligungserklärung? ○ Wurde die Einwilligungserklärung unterschrieben?
Ablauf	Im Interview geht im Generellen, um die Organisationskultur der «Name des Unternehmens». Das Interview ist in 5 unterschiedlich lange Themenblöcke unterteilt. Dauer: ungefähr eine Stunde Interview in Schriftsprache? Oder Englisch?
Aufnahme starten	Gibt es noch fragen von deiner Seite bevor wir starten? Aufnahme wird jetzt gestartet.

Leitfrage (Erzählaufforderung)	Vertiefungsfragen / mögliche Anschlussfragen	Check	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen oder Notizen
Thema 1: Zusammenarbeit			
Wie erlebst du die Zusammenarbeit in deinem Unternehmen?	<ul style="list-style-type: none"> • Was ist euch wichtig in Bezug auf eure Zusammenarbeit? • Was ist euch eher nicht wichtig in Bezug auf eure Zusammenarbeit? • Wie strukturiert und organisiert ihr eure Zusammenarbeit? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zusammenarbeit ○ Struktur ○ Herausforderungen 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Herausforderungen begegnen euch in eurem Arbeitsalltag? (während der Arbeit, im Team, generell)? • Wie geht ihr mit diesen Herausforderungen um? • Wie unterstützt ihr euch gegenseitig bei Herausforderungen? 		
Welche Haltung habt ihr gegenüber Veränderungen?	<ul style="list-style-type: none"> • Wie geht ihr mit Veränderungen um? • Welche Personen oder Abteilungen initiiert und treibt Veränderungen in deinem Unternehmen voran? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Einstellung 	
Thema 2: Lernen			
Erzähle mir bitte, wo, wann und wie du zuletzt mit dem Thema Lernen in Berührung gekommen bist.	<ul style="list-style-type: none"> • Auf welche Art und Weise erfolgt das Lernen innerhalb deines Unternehmens? • Welche Situation erlaubt/trägt dazu bei dich weiterzuentwickeln? • In welchen Situationen lernst ihr in eurem Unternehmen? (geschaffene Gefässe / während der Arbeit) • Welche Übungen, Tools oder Praktiken gibt es in deinem Unternehmen, die euch unterstützen, um euch persönlich weiterzuentwickeln? • Wie werden Aufgaben zugeteilt? • Welche Ressourcen stehen euch zur Verfügung, um euch weiterzubilden? • Wie werden Mitarbeitende bei euch gefördert und gefordert? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tools ○ Praktiken ○ Lernsituationen ○ Praktiken ○ Gewohnheiten ○ Arbeitsweisen 	
Welcher Stellenwert hat Lernen und Weiterentwicklung in deinem Unternehmen?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Haltung habt ihr gegenüber von Lernen und persönlicher Weiterentwicklung? • Inwiefern hängen für euch persönliche Weiterentwicklung und die Erreichung der Unternehmensziele zusammen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stellenwert ○ Sichtweise ○ Haltung ○ Bedeutung 	
Thema 3: Feedback			
Was versteht ihr in eurem Unternehmen unter dem Begriff Feedback?		<ul style="list-style-type: none"> ○ Definition 	
Erzähle mir bitte von einer Situation, in welcher du Feedback gegeben oder erhalten hast oder auch eine Feedbacksituation beobachtet hast?	<ul style="list-style-type: none"> • Würdest du sagen, dass dies beschriebene Situation eine typische Feedbacksituation für dein Unternehmen ist? • In welchen Situationen gebt ihr euch Feedback? (geschaffene Gefässe/ beiläufig im Alltag) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verhalten ○ Umgang ○ Reaktionen ○ Prozesse 	?

	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Art von Feedback gebt ihr euch? (stärke/ schwächeorientiert / sachlich, persönlich) • Wer gibt Feedback? • Wie oft gebt ihr euch gegenseitig Feedback? • Wie gebt ihr Feedback? → Gibt es bestimmte Regeln oder Praktiken, wie ihr euch gegenseitig Feedback gebt? • Wie ist der Umgang mit dem Feedback? / Was wird / passiert mit dem Feedback gemacht? • Welche Strategien setzt ihr ein, um effektives Feedback zu geben und anzunehmen? 		
Welcher Stellenwert hat Feedback in deinem Unternehmen?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Haltung habt ihr gegenüber von Feedback? • Welche Funktion hat Feedback in deinen Unternehmen? • Wie wird Feedback genutzt? • Welche Ansätze verfolgt dein Unternehmen, um aus Feedback zu lernen? • Inwiefern trägt Feedback zu dem persönlichen Wachstum und Weiterentwicklung bei? • Welche Rolle spielt Feedback in Bezug auf Veränderungen? • ...in Bezug auf Weiterentwicklung? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stellenwert ○ Bedeutung ○ Sichtweise ○ Haltung ○ Rolle von Feedback 	
Thema 4: Fehler			
Was versteht ihr in eurem Unternehmen unter dem Begriff Fehler?		<ul style="list-style-type: none"> ○ Definition 	
Erzähle mir bitte von einer Situation, in welcher dir oder jemanden aus deinem Team ein Fehler passiert ist.	<ul style="list-style-type: none"> • Würdest du sagen, dass dies beschriebene Situation eine typische Situation für dein Unternehmen ist? • Wie reagieren oder verhalten sich Teamkolleg/innen oder das Management, wenn Fehler passieren? • Wie wird mit Fehlern oder Misserfolgen umgegangen? Also was passiert, nachdem ein Fehler passiert ist? • Welche Prozesse, Massnahmen oder Konsequenzen gibt es, wenn ein Fehler passiert ist? • Welche Schritte werden unternommen, um Fehler zu identifizieren und anzugehen? • Wie sprecht ihr über Fehler oder Misserfolge? • Welche Ansätze verfolgt dein Unternehmen, um aus Fehlern zu lernen? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verhalten ○ Umgang ○ Reaktionen ○ Prozesse 	

Welchen Stellenwert haben Fehler in eurem Unternehmen?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Rolle spielen Fehler in eure Unternehmen? (in Bezug auf Weiterentwicklung und Wachstum) • Welche Funktion haben Fehler in deinen Unternehmen? • Inwiefern tragen Fehler zur persönlichen Weiterentwicklung bei? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Stellenwert ○ Bedeutung ○ Sichtweise ○ Haltung ○ Rolle von Fehlern 	
Thema 5: Kultur			
Wie würdest du mir deine Organisationskultur beschreiben?	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Werte sind für euch wichtig? • Gibt es Symbole oder Werte, welche euer Team/ Unternehmen repräsentieren? • Welche Rituale oder Traditionen werden in deinem Unternehmen gepflegt? • Was ist wichtig, um sich als Unternehmen, als Mitarbeitende und als Team weiterzuentwickeln? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Typisch ○ Atmosphäre ○ Regeln ○ Werte ○ Rahmenbedingungen 	
Abschluss			
<p>Nun wären wir am Ende des Interviews angekommen. Gibt es noch etwas, was wir noch nicht oder nicht genügend besprochen haben und du mir noch mitteilen möchtest? Vielen Dank für das Interview und deine Zeit.</p>			<p><i>Aufnahme beenden Notizen zum Interview aufschreiben</i></p>

Englischer Leitfaden

Introduction and instruction	
Thema	Details
Welcome and thank you	-
Introduction and information on the project	I am in the final semester of my Master's degree in Work, Organizational and Personnel Psychology. In collaboration with Willmspartner and based on the questionnaire that you filled out last year, I am dealing with the topic of organizational culture in my master's thesis. I have therefore asked various companies about the possibility of conducting interviews.
Introduction	Could you briefly introduce yourself? (Name, position, department, duration of employment)
Information on data protection and declaration of consent	The interview is recorded digitally, then transcribed and analyzed. The recorded data will be kept until the end of the project and then deleted. <ul style="list-style-type: none"> ○ Are there any questions regarding the declaration of consent? ○ Has the declaration of consent been signed?
Interview	The interview is generally about the organizational culture of the "name of the company". The interview is divided into 5 thematic blocks of different lengths. Duration: approximately one hour
Start recording	Are there any questions from your side before we start? Recording will start now.

Leitfrage (Erzählaufforderung)	Vertiefungsfragen / mögliche Anschlussfragen	Check	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen oder Notizen
Topic 1: Collaboration			
How do you experience collaboration in your company?	<ul style="list-style-type: none"> • What is important to you in terms of your collaboration? • What is not so important to you in terms of your collaboration? • How do you structure and organize your collaboration? • How do you deal with successes? • What challenges do you face in your day-to-day work • How do you deal with these challenges? • How do you support each other with challenges?? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Collaboration ○ Challenges 	
What is your attitude towards change?	<ul style="list-style-type: none"> • How do you deal with change? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Attitude 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Which people or departments initiate and drive change in your company? 		
Topic 2: Learning			
Please tell me where, when and how you last came into contact with the topic of learning.	<ul style="list-style-type: none"> • What situation during your work allow you to develop yourself? • Which situation during you work contribute to your personal development? • In which situations do you learn in your company? (created vessels / during work) • How does learning take place within your company? • What exercises, tools or practices are there in your company that support your personal development? • How are tasks assigned? • What resources are available to you for continuous professional development? • How are your employees encouraged and challenged? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tools ○ Practices ○ Learning situations ○ Habits ○ Working methods 	
How significant is learning and development in your company?	<ul style="list-style-type: none"> • What is your attitude towards learning and personal development? • To what extent are personal development and the achievement of company goals connected for you? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Importance ○ Point of view ○ Attitude ○ Significance 	
Topic 3: Feedback			
What do you understand by the term feedback in your company?		<ul style="list-style-type: none"> ○ Definition 	
Please tell me about a situation in which you have given or received feedback or observed a feedback situation.	<ul style="list-style-type: none"> • Would you say that the situation described above is a typical feedback situation for your company? • In which situations do you give each other feedback? (created vessels/ casually in everyday life) • What kind of feedback do you give each other? (strength/ weakness-oriented / factual, personal) • Who gives feedback? • How often do you give each other feedback? • How do you give feedback? Gibt Are there certain rules or practices for giving each other feedback? • How is the feedback handled / what is done / happens with the feedback? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Behavior ○ Handling ○ Reactions ○ Processes 	

	<ul style="list-style-type: none"> • What strategies do you use to give and receive effective feedback? 		
How significant is feedback in your company?	<ul style="list-style-type: none"> • What is your attitude towards feedback? • What function does feedback have in your company? • How is feedback used? • What approaches does your company take to learn from feedback? • How does feedback contribute to personal growth and development? • What role does feedback play in terms of change? • ...in relation to further development? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Importance ○ Significance ○ Point of view ○ Attitude 	
Topic 4: Mistakes			
What do you understand by the term «mistake» (error) in your company?		<ul style="list-style-type: none"> ○ Definition 	
Please tell me about a situation in which you or someone in your team made a mistake.	<ul style="list-style-type: none"> • Would you say that this situation is typical for your company? • How do team colleagues or management react or behave when mistakes happen? • How do you deal with mistakes or failures? In other words, what happens after a mistake has been made? • What processes, measures or consequences are there when a mistake is made? • What steps are taken to identify and address mistakes? • How do you talk about mistakes or failures? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Behavior ○ Handling ○ Reactions ○ Processes 	
How significant are mistakes in your company?	<ul style="list-style-type: none"> • What is your attitude towards mistakes? • How are mistakes perceived in your company? • What role do mistakes play in your company? (in terms of development and growth) • To what extent do mistakes contribute to personal development? • What approaches does your company take to learn from mistakes? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Importance ○ Significance ○ Point of view ○ Attitude 	
Thema 5: Culture			
How would you describe your culture to me?	<ul style="list-style-type: none"> • What values are important to you? 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Typical ○ Atmosphere 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Are there any symbols or values that represent your team/company? • What rituals or traditions are cultivated in your company? • What is important in order to develop as a company, as employees and as a team? 	<p>Rules</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Values ○ Framework conditions 	
Closing			
<p>We have now reached the end of the interview. Is there anything else that we haven't discussed or haven't discussed enough that you would like to tell me? Thank you very much for the interview and your time..</p>			<p><i>Aufnahme beenden Notizen zum Interview aufschreiben</i></p>

C. Transkriptionsregeln

Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018, S. 167-168) mit eigener Erweiterung.

Hinweis: Die **rot markierten** Textstellen wurden von der Autorin frei ergänzt.

Interviewende Person / befragte Person	Die interviewende Person wird durch ein «M:», die befragten Person durch «I» und einer zufällig generierten Nummer gekennzeichnet.
Hochdeutsch oder Englisch	Es wird wörtlich transkribiert, also nicht lautsprachlich oder zusammenfassend. Vorhandene Dialekte werden nicht mit transkribiert, sondern möglichst genau in Hochdeutsch übersetzt. Sprache und Interpunktion werden leicht geglättet, d.h. an das Schriftdeutsch oder Englisch angenähert.
Pausen	Deutlich, längere Pausen werden durch in Klammern gesetzte Auslassungspunkte (...) markiert. Entsprechend der Länge der Pause in Sekunden werden drei Punkte (Pausen ab 3 sec. bis 10 sec.) gesetzt, bei längeren Pausen (ab 10 sec.) wird eine Zahl entsprechend der Dauer in Sekunden gegeben.
Betonung	Besonders betonte Begriffe werden durch Unterstreichung gekennzeichnet.
Lautes Sprechen	Sehr lautes Sprechen wird durch Schreiben in Grossschrift gekennzeichnet.
Zustimmende/ bestätigende Lautäusserungen der interviewenden Person	Zustimmende/ bestätigende Lautäusserungen der interviewenden Person wie «mhm», «aha» und ähnliches werden nicht mit transkribiert.
Lautäusserung der befragten Person	Lautäusserungen der befragten Person, die die Aussage unterstützen oder verdeutlichen z.B. ((lachen)) oder ((seufzen)), werden in Doppelklammern notiert. Lautäusserungen der befragten Person, die die Aussagen nicht unterstützen oder verdeutlichen z.B. ((ähm)) werden nicht transkribiert.
Störungen	Störungen werden unter Angabe der Ursache in Klammern notiert (z.B. Drittperson platzt in das Interview)
Unverständlich	Unverständliche Wörter werden durch (unv.) kenntlich gemacht
Anonymisierung	Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert. Zum Beispiel Name einer Person wird mit (Name) ausgetauscht.
Unvollständige Sätze	Unvollständige Sätze werden mit drei Punkten gekennzeichnet. Z.B. Als ich noch... Ich war 20 Jahre alt.
Direkte Rede	Direkte Rede wird normal mit Doppelpunkt und anschliessendem Anführungs- und Schlusszeichen gekennzeichnet. Z.B. Dann hat er gesagt: «Tschüss und wir sehen uns.»

D. Kategoriensystem

Kategoriensystem mit Anzahl codierten Textstellen pro Fall

Codesystem	Fall 1: DATA	Fall 2: LEAD	Fall 3: IT	Fall 4: CONSULTING	SUMME
▼ Zusammenarbeit					0
Annahmen Zusammenarbeit	15	9	13	5	42
Praktiken Zusammenarbeit	13	7	10	9	39
Herausforderungen	9	1	5	2	17
Beschreibung der Kultur	5	4	6	3	18
▼ Lernen / Weiterentwicklung					0
Annahmen zu Lernen	15	14	8	5	42
Lernpraktiken	8	17	13	10	48
Lernsituationen	1	4			5
förderliche Bedingungen	19	7	6	4	36
▼ Fehler					0
Verständnis Fehler	3	3	4	4	14
Annahmen Fehlern	11	8	15	3	37
Fehlerpraktiken	13	9	11	9	42
Beispiel Fehlersituation		1	4		5
▼ Feedback					0
Verständnis Feedback	2	3	2	2	9
Annahmen Feedback	20	13	17	8	58
Feedbackpraktiken	19	13	15	8	55
Beispiel Feedbacksituation	2	3	3	1	9
SUMME	155	116	132	73	476